



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Karina Jansen Beirão

**Diretrizes para Gestão de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa
Catarina a partir da Consensualidade**

Florianópolis

2021

Karina Jansen Beirão

**Diretrizes para Gestão de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa
Catarina a partir da Consensualidade**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação
em Administração Universitária da Universidade
Federal de Santa Catarina, para a obtenção do título de
Mestre em Administração Universitária.
Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

BEIRÃO, KARINA JANSEN

Diretrizes para Gestão de Conflitos Interpessoais na
Universidade Federal de Santa Catarina a partir da
Consensualidade / KARINA JANSEN BEIRÃO ; orientador,
Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, 2021.
255 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. gestão universitária.
3. conflitos interpessoais. 4. resolução de conflitos. 5.
consensualidade. I. de Souza, Prof. Dr. Irineu Manoel .
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Karina Jansen Beirão

Diretrizes para Gestão de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da Consensualidade

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)/PPGAU

Prof. Dr. José Sérgio da Silva Cristóvam

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)/PPGD

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)/PPGAU

Certificamos que esta é a versão **original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Orientador

Florianópolis, 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por todo o amor que me entregam, por sempre apoiarem minhas escolhas, pelo amparo de sempre, pelo suporte para que fosse possível a realização deste mestrado. Obrigada, mãe! Obrigada, pai!

Aos meus filhos, Thales e Lorena, por me mostrarem o que é o amor incondicional, pelo chamego, pela companhia, por me perdoarem nas tantas vezes que errei, por entenderem os muitos momentos que estive ausente, pelos sorrisos que me encorajam a continuar e melhorar sempre. Amo do tamanho do universo, mais que o infinito.

Ao meu irmão, primas, tia, avó e demais familiares, que mesmo à distância me incentivaram e comemoraram cada etapa vencida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza pela paciência e disponibilidade, por me conduzir até o final dessa jornada.

Aos membros da banca, pela gentileza e disposição em aceitar o convite para fazer parte da banca examinadora e por todas as contribuições, fundamentais para o resultado deste trabalho.

Aos colegas da Turma de 2019 pelo incentivo, pela ajuda, por tornarem essa etapa mais leve e divertida, por partilharem as dificuldades e alegrias.

Aos colegas de trabalho, pela compreensão da importância deste mestrado, por possibilitarem que eu dedicasse tanto tempo a ele.

Às minhas amigas e amigos, pelo apoio e motivação, por compreenderem os diversos encontros desmarcados e estarem sempre à disposição para conversar e entender minhas angústias.

Em especial, ao meu maior e melhor amigo, Ronaldo Barbosa, pela orientação, mesmo que informal, neste e em tantos outros trabalhos, pelos muitos momentos que abriu mão de seus compromissos para me auxiliar, por me tranquilizar e me fazer acreditar que tudo daria certo, por toda a parceria e cumplicidade no trabalho e na vida. Você foi e é, sem dúvidas, a pessoa mais importante nessa jornada. Muito obrigada!

RESUMO

A Universidade é um ambiente plural e complexo, e inerentes a essa complexa organização, estão as relações humanas, sujeitas a conflitos e desentendimentos. A resolução consensual de conflitos interpessoais nesse ambiente colabora para o atingimento dos objetivos da organização, restauração das relações e evitam situações de adoecimento e custos elevados com instauração de processos disciplinares. A presente pesquisa teve, então, como objetivo geral propor diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade. Para alcance do objetivo geral, foram traçados objetivos específicos: identificar os procedimentos éticos e disciplinares existentes na UFSC relacionados a conflitos interpessoais; descrever os meios de resolução de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades pesquisadas; destacar os aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução de conflitos na percepção dos entrevistados; analisar as inadequações e adequações de procedimentos e diretrizes de resolução consensual de conflitos interpessoais à UFSC. A pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem qualitativa, método de raciocínio dedutivo, descritiva, estudo multicaso, utilizando-se para a coleta de dados de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. Para identificação das Universidades que possuem unidades específicas de resolução de conflitos, foram consultadas todas as Universidades brasileiras, via sistema Fala.Br e e-mail. Foram então selecionados como sujeitos de pesquisa e realizada entrevista com gestores da UFSC e com os responsáveis pelas seis unidades específicas identificadas. Os resultados da pesquisa indicam que é relevante o número de procedimentos na UFSC que guardam relação com conflitos interpessoais no período analisado (maio de 2016 a dezembro de 2020). Além disso, mostrou que na UFSC a resolução de conflitos se dá de modo descentralizado e que mesmo nas universidades que possuem unidade específica, não há uma centralização absoluta e que não há uniformidade de fluxo ou procedimentos nessas unidades, seja em relação ao público-alvo atendido ou (des)vinculação das instâncias correccionais/disciplinares. Foi possível constatar diversos aspectos facilitadores e dificultadores no processo de resolução de conflitos nas Instituições pesquisadas. Por fim, foram analisados procedimentos e diretrizes das IFES e da literatura, adequados e inadequados à UFSC. O referencial teórico associado à análise dos dados coletados propiciou a elaboração de diretrizes para a gestão de conflitos interpessoais na UFSC por meio da consensualidade, relacionados a aspectos como: i) concepções; ii) princípios; iii) vinculação; iv) público-alvo; v) natureza do tratamento; vi) legislação e normativa interna; vii) recursos humanos; viii) admissibilidade; ix) capacitação; x) estrutura necessária; xi) ambiente para realização da consensualidade; xii) descrição e estágios do processo autocompositivo; xiii) fluxo; xiv) técnicas de persuasão; xv) relação com o regime ético-disciplinar; e xvi) gestão de dados e da informação.

Palavras-chave: gestão universitária; conflitos interpessoais; resolução de conflitos; consensualidade.

ABSTRACT

The University is plural and complex environment, and inherent to this complex organization are human relationships, conflicts and misunderstandings. A consensual resolution of interpersonal conflicts in this environment contributes to achieving the organization's goals, restoring relationships and avoiding situations of illness and high costs with the establishment of disciplinary proceedings. Therefore, this research had general objective guidelines for managing interpersonal conflicts at the Federal University of Santa Catarina based on consensuality. To reach the general objective, specific objectives were outlined: to identify the existing ethical and disciplinary procedures at UFSC related to interpersonal conflicts; describe the means of resolving interpersonal conflicts adopted at UFSC and the functioning of specific units for consensual conflict resolution existing in the researched Universities; highlight the facilitating and hindering aspects in the conflict resolution processes in the interviewees' perception; analyze how inadequacies and adequacies of procedures and guidelines for consensual resolution of interpersonal conflicts at UFSC. The research has an applied nature, with a qualitative approach, deductive reasoning method, descriptive, multi-case study, using to collect data from bibliographical research, documentary and discovering semi-structured. To identify the universities with specific conflict resolution units, all Brazilian Universities were consulted via the Fala.Br e-mail system. They were selected as research subjects and interviewed with UFSC managers and those responsible for the six specific units identified. The survey results indicate that the number of procedures at UFSC related to interpersonal conflicts in the period analyzed is relevant (May 2016 to December 2020). Furthermore, it is shown that at UFSC, conflict resolution takes place in a decentralized manner and that even in universities that have a specific unit, there is no absolute centralization and that there is no uniformity of flow or in these units either concerning the target audience served. or (dis) linking correctional / disciplinary settings. It was possible to verify several facilitating and hindering aspects in the conflict resolution process in the researched institutions. Finally, procedures and guidelines of the IFES and the literature were defined, adequate and inadequate to UFSC. The theoretical framework associated with the analysis of the collected data defined guidelines for the management of interpersonal conflicts at UFSC through consensuality, related to aspects such as i) conceptions; ii) principles iii) binding; iv) target audience; v) nature of the treatment; vi) internal legislation and regulations; vii) human resources; viii) admissibility; ix) training; x) necessary structure; xi) environment for achieving consensus; xii) description and stages of the auto composition process; xiii) flow; xiv) persuasion techniques; xv) relationship with the ethical-disciplinary regime; and xvi) data and information management.

Keywords: university management; interpersonal conflicts; conflict resolution; consensuality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Primeiras Classificações de Conflitos Organizacionais.....	34
Figura 2- Classificação de Conflito, segundo Nascimento e Sayed (2002)	36
Figura 3- Causas dos Conflitos Interpessoais, segundo Newstrom (2008)	39
Figura 4- Evolução dos Conflitos de Hodgson.....	41
Figura 5- Estágios do Conflito, segundo Robbins (2005)	42
Figura 6- Algumas Vantagens na Existência dos Conflitos	49
Figura 7- Meios Heterocompositivos de Resolução de Conflitos	53
Figura 8- Principais Características da Forma Judicial e Arbitragem	56
Figura 9- Meios Consensuais de Resolução de Conflitos	59
Figura 10- Vantagens da Mediação, segundo Vezzulla e Calmon	68
Figura 11- Características dos Meios Autocompositivos	69
Figura 12- Premissas Básicas do Método de Negociação por Princípios.....	75
Figura 13- Código de Ética do Serviço Público Federal	86
Figura 14- Características do TAC	96
Figura 15- Procedimentos Metodológicos.....	110
Figura 16- Coleta de Dados	111
Figura 17- Universidades que possuem unidade específica de resolução de conflitos	115
Figura 18- Valores da UFSC	127
Figura 19- Órgãos da Administração Universitária- UFSC	130
Figura 20- Manifestações Registradas no Painel Resolveu?- UFSC.....	146
Figura 21- Manifestações Assédio Moral Registradas no Painel Resolveu?- UFSC	147
Figura 22- Departamentos PRODEGESP	152
Figura 23- Estrutura do DAS.....	153
Figura 24- Falas dos Entrevistados sobre PAD.....	159
Figura 25- Procedimentos em U1	182
Figura 26- Procedimentos em U2.....	183
Figura 27- Procedimentos em U3	184
Figura 28- Procedimentos em U4.....	185
Figura 29- Procedimentos em U5	186
Figura 30- Procedimentos em U6.....	187
Figura 31- Informações sobre as demais Universidades	188
Figura 32- Visão de Conflito UFSC	194

Figura 33- Visão de Conflito- IFES	195
Figura 34- Fontes de Conflitos- UFSC.....	196
Figura 35- Fontes de Conflitos- UFSC.....	197
Figura 36- Consequências dos Conflitos UFSC	198
Figura 37- Consequências dos Conflitos IFES.....	199

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Processos Éticos Instaurados na UFSC.....	139
Gráfico 2- Percentual de Processos Disciplinares a Instaurar	141
Gráfico 3- Percentual Procedimentos Disciplinares	142
Gráfico 4- Demandas Registradas como Assédio Moral na DiSS	144
Gráfico 5- Conflitos Interpessoais Registrados na DiSS.....	144
Gráfico 6- Conflitos Interpessoais com Colegas e Chefia.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Escolas da Administração e Visões de Conflito.....	32
Quadro 2- Potenciais Consequências dos Dois Tipos de Conflito	45
Quadro 3- Algumas Desvantagens na Existência dos Conflitos	47
Quadro 4- Métodos utilizados pela <i>American Arbitration Association</i>	74
Quadro 5- Penalidades Administrativas da Lei nº 8.112/90.....	82
Quadro 6- Categorias de Análise do Primeiro Objetivo Específico	112
Quadro 7- Categorias de Análise do Segundo Objetivo Específico	112
Quadro 8- Categorias de Análise do Terceiro Objetivo Específico	113
Quadro 9- Categorias de Análise do Quarto Objetivo Específico.....	113
Quadro 10- Tipos da Lei nº 8.112/90 Selecionados após Aplicado Primeiro Filtro	116
Quadro 11- Tipos da Lei nº 8.112/90 Selecionados após Aplicado Segundo Filtro	117
Quadro 12- Tipos do Decreto nº 1.171/94 Selecionados.....	119
Quadro 13- Sujeitos da Pesquisa	122
Quadro 14- Administração Universitária- UFSC	129
Quadro 15- Administração Superior- UFSC	129
Quadro 16- Procedimentos Disciplinares a Instaurar na UFSC	140
Quadro 17- Procedimentos Disciplinares Instaurados na UFSC.....	141
Quadro 18- Procedimentos Adotados nas Universidades Brasileiras	164
Quadro 19- Técnicas Aplicadas.....	179
Quadro 20- Aspectos Dificultadores- UFSC	188
Quadro 21- Avaliação Instituição UFSC.....	191
Quadro 22- Aspectos Dificultadores- Demais Universidades.....	192
Quadro 23- Avaliação Instituição IFES.....	193
Quadro 24- Diretrizes e Procedimentos das IFES Inadequados à UFSC	202
Quadro 25- Diretrizes e Procedimentos das IFES Adequados à UFSC	204
Quadro 26- Concepções Encontradas na Literatura Aplicáveis à UFSC	207
Quadro 27- Diretrizes e Procedimentos.....	214

LISTA DE ABREVIATURAS

AAA - *American Arbitration Association*

ADR - *Alternative Dispute Resolution*

AGU - Advocacia-Geral da União

CCI - Câmara de Comércio Internacional

CEUFSC- Comissão de Ética da UFSC

CFE - Conselho Federal de Educação

COMHUR - Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações de Trabalho

CPC - Código de Processo Civil

CPRAC - Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos

CRFB/88 - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CGU - Controladoria-Geral da União

CGU-PAD - Sistema de Gestão de Processos Disciplinares

CORG/UFSC - Corregedoria- Geral da UFSC

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CPDA - Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos da UFG

DAS - Departamento de Atenção à Saúde

DAP- Departamento de Administração de Pessoal

DDP - Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

DiSS/DAS/PRODEGESP- Divisão de Serviço Social da PRODEGESP

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IN - Instrução Normativa

LCIA - *London Court of International Arbitration*

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LINDB - Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro

MAANA - Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo

MASC - Meios Alternativos de Solução de Conflitos

MEC - Ministério da Educação

MPF - Ministério Público Federal

MESC - Meios Extrajudiciais de Resolução de Controvérsias

PAD - Processo Administrativo Disciplinar

PF - Polícia Federal

PRODEGESP- Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

RAD - Resolução Adequada de Disputas

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão

SEAI - Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional

TAC - Termo de Ajustamento de Conduta

TAG - Termo de Ajustamento de Gestão

UFG - Universidade Federal de Goiás

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFOP.- Universidade Federal de Ouro Preto

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo

UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	25
2.1.1 Definições de Conflito	25
2.1.2 Visões de Conflito nas Diferentes Escolas de Pensamento	27
2.1.2.1 <i>O conflito na Visão Tradicional/Clássica</i>	28
2.1.2.2 <i>O conflito na Visão de Relações Humanas.....</i>	29
2.1.2.3 <i>O conflito na Visão Interacionista.....</i>	30
2.1.3 Tipologia dos Conflitos Organizacionais	32
2.1.4 Fontes do Conflito	37
2.1.5 O Processo do Conflito	40
2.1.6 Disfuncionalidade e Funcionalidade dos Conflitos	43
2.2 DOS MEIOS E TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	50
2.2.1 Autotutela	51
2.2.2 Heterocomposição	52
2.2.2.1 <i>Forma judicial</i>	53
2.2.2.2 <i>Arbitragem.....</i>	54
2.2.3 Autocomposição	57
2.2.3.1 <i>Negociação</i>	59
2.2.3.2 <i>Constelação Sistêmica</i>	60
2.2.3.3 <i>Conciliação.....</i>	64
2.2.3.4 <i>Mediação</i>	66
2.2.3.4.1 <i>Alguns aspectos práticos da resolução de conflitos via mediação</i>	70
2.2.4 Estratégias e Técnicas para Resolução Consensual de Conflitos Interpessoais	73
2.2.4.1 <i>O método Harvard de Negociação.....</i>	75
2.3 GESTÃO DE CONFLITOS, REGIME ÉTICO-DISCIPLINAR E CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	78

2.3.1 O Regime Ético-disciplinar dos Servidores Públicos Federais	79
2.3.1.1 <i>O Sistema Correccional do Poder Executivo Federal</i>	79
2.3.1.2 <i>O PAD como Resposta ao Ilícito Administrativo</i>	81
2.3.1.3 <i>O Código de Ética do Serviço Público Federal</i>	85
2.3.2 Consensualidade na Administração Pública	88
2.3.2.1 <i>Fundamentos para Adoção da Consensualidade</i>	89
2.3.2.2 <i>Os Termos de Ajustamento</i>	93
2.3.2.3 <i>Consensualidade e Conflito Interpessoal</i>	98
2.3.3 Gestão de Conflitos nas Universidades Federais.....	99
2.3.3.1 <i>Estrutura e Funcionamento das Universidades Federais</i>	99
2.3.3.2 <i>Estruturas e Competências para Resolução de Conflitos</i>	102
2.3.3.3 <i>Consensualidade nas Universidades</i>	105
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	108
3.1 TIPO DE ESTUDO	108
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	110
3.3 COLETA DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA	111
3.4 ANÁLISE DE DADOS	123
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	125
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	125
4.1.1 A Universidade Federal de Santa Catarina	125
4.1.1.1 <i>Estrutura e Administração Universitária</i>	128
4.1.2 As demais Universidades Federais pesquisadas	131
4.1.2.1 <i>Universidade Federal de Goiás- UFG</i>	131
4.1.2.2 <i>Universidade Federal de Mato Grosso do Sul- UFMS.....</i>	132
4.1.2.3 <i>Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP.....</i>	134
4.1.2.4 <i>Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN.....</i>	135
4.1.2.5 <i>Universidade Federal de São Paulo- UNIFESP.....</i>	136
4.1.2.6 <i>Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF.....</i>	137
4.2 DOS PROCEDIMENTOS ÉTICOS E DISCIPLINARES RELACIONADOS A CONFLITOS INTERPESSOAIS	138
4.3 MEIOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS.....	148
4.3.1 Meios de Resolução de Conflitos na UFSC	148
4.3.1.1 <i>Reitoria</i>	149
4.3.1.2 <i>Comissão de Ética</i>	150

4.3.1.3 PRODEGESP	151
4.3.1.4 Corregedoria	154
4.3.1.5 Ouvidoria.....	156
4.3.1.6 Direções de Centro.....	157
4.3.1.7 Considerações sobre os meios de resolução na UFSC	161
4.3.2 Nas Universidades com unidade específica	163
4.3.2.1 Universidade Federal de Goiás.....	169
4.3.2.2 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.....	171
4.3.2.3 Universidade Federal de Ouro Preto.....	173
4.3.2.4 Universidade Federal do Rio Grande do Norte.....	175
4.3.2.5 Universidade Federal de São Paulo.....	176
4.3.2.6 Universidade Federal do Vale do São Francisco	178
4.3.2.7 Considerações sobre as unidades específicas	179
4.4 ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES NOS PROCESSOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS	188
4.4.1 Na UFSC.....	188
4.4.2 Nas Demais Universidades com unidade específica	191
4.5 INADEQUAÇÕES E ADEQUAÇÕES DE PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES DE RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS INTERPESSOAIS À UFSC	200
4.6 PROPOSTA DE DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA UFSC	211
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	220
REFERÊNCIAS	225
APÊNDICE A - Convite para Entrevista.....	250
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	251
APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com Diretores de Centro da UFSC.....	252
APÊNDICE D – Roteiro para entrevista com gestores da PRODEGESP, Ouvidoria, Comissão de Ética, Reitoria e Corregedoria da UFSC	253
APÊNDICE E – Roteiro para entrevista com responsáveis pelas unidades específicas de resolução consensual de conflitos das universidades identificadas	255

1 INTRODUÇÃO

O conflito é inerente à vida em sociedade. Possivelmente todas as relações sociais, em suas interações, tendem a apresentar conflitos, uma vez que envolvem pessoas cujos interesses, manifestos ou latentes, podem discrepar. (CHERON; ZANELLA; MOYA, 2019). Não seria crível que instituições tão plurais e complexas quanto o são as Universidades Públicas estivessem imunes à ocorrência dos mais variados conflitos.

O presente trabalho aborda a resolução consensual dos denominados conflitos interpessoais nas Universidades Federais, especialmente na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ressaltando-se que os conflitos que interessam à pesquisa são aqueles relacionados a servidores públicos, em razão de sua natureza e regras de regência, a exemplo da incidência da Lei nº 8.112/90 e do Decreto nº 1.171/94, não aplicáveis a terceirizados e discentes.

É possível o estabelecimento de arranjos centralizados ou descentralizados, ou seja, possível a criação de unidades específicas para resolução de conflitos ou o tratamento de forma difusa e esparsa. A proposta, porém, não é apontar eventual melhor modelo para a resolução de conflitos, mas sim identificar boas práticas e diretrizes passíveis de aplicação na UFSC, incorporando aspectos como a eficiência, economicidade, razoabilidade e pacificação das relações de trabalho. Espera-se que tais diretrizes sejam úteis no atual cenário de gestão da Universidade, e igualmente sirvam de caminho possível caso a Instituição opte por criar uma unidade centralizada para este fim.

O trabalho está focado nas características e atributos necessários para a boa gestão desses conflitos, a exemplo de aspectos relacionados a pessoal, técnicas apropriadas, competências, adequada compreensão da temática e o fundamento legal para adoção da consensualidade na resolução de conflitos interpessoais. Com o propósito de embasar o tema pesquisado, foram abordadas de forma conceitual, sem pretensão de aprofundamento, temáticas como conflitos organizacionais, meios e técnicas de resolução de conflitos existentes e a gestão de conflitos, regime ético-disciplinar e consensualidade na administração pública, notadamente nas Universidades Federais.

A seguir, apresenta-se a contextualização e problematização do tema, os objetivos geral e específicos da pesquisa, a justificativa para a realização do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

A Universidade é um ambiente plural e complexo. Plural em ideias, crenças, concepções, objetivos, culturas, atividades, posicionamentos sobre os mais variados temas. Souza (2009) aponta que as instituições universitárias são organizações complexas não somente por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo, por executar tarefas múltiplas. Essa pluralidade caracteriza a Universidade como uma organização complexa, não apenas pelas diversas atividades desenvolvidas, mas por estarem estas interligadas entre si, aos indivíduos e à sociedade.

Inerentes a essa complexa organização, estão as relações humanas que, por certo, estão sujeitas a conflitos e desentendimentos. Da gestão de conflitos, surge a necessidade de constante busca por soluções harmoniosas diante de eventuais divergências e contrariedades. Afinal, as organizações possuem um objetivo-fim que precisa ser alcançado, de modo que não é desejável que estes acontecimentos de conflitos interpessoais, mesmo que inerentes às relações humanas, interfiram negativamente no atingimento dos propósitos da organização.

As Universidades são instituições distintas das demais organizações, especialmente no âmbito da Administração Pública, considerando suas especificidades e objetivos, de modo que a gestão de pessoas das Universidades deve considerar esses aspectos e utilizar-se de princípios e modelos próprios, caminho para o necessário dinamismo às suas ações. (GRILLO, 2001).

É esperado que os servidores públicos dessas instituições tenham a capacidade de bem lidar com problemas que se apresentam no dia a dia, bem como que o trato para com os demais servidores e usuários seja nos trilhos da urbanidade e em atenção a valores e regras socialmente aceitáveis e recomendados, em manifestação de um comportamento dentro do padrão médio de conduta. Todavia, embora ocupantes de cargo, funções e atribuições delimitadas legalmente, esses servidores, como é natural nas ações humanas, estão sujeitos ao movimento pela paixão, sentimentos diversos, bem como passíveis às mais variadas formas de conflitos, ainda que no estrito uso de suas atribuições e na relação com o seu cargo.

Por conseguinte, sempre que a autoridade competente toma ciência de um ato ilícito, ou seja, sempre que tem notícia de que algum servidor praticou algum ato contra os seus deveres ou em desatenção às suas proibições, nasce o dever de apuração, mediante a instauração de processo disciplinar, nos termos do art. 143 da Lei nº 8.112/90. (BRASIL, 1990). Como destacam Mendonça e Capistrano (2020), conhecida a infração a deveres ou cometimento de proibições funcionais, com a consequente quebra da disciplina

administrativa, a competência disciplinar da Administração Pública deve ser aplicada, surgindo o poder-dever, ou dever-poder, de apurar condutas funcionais e impor sanções administrativas aos servidores que cometem falta, promovendo, assim, o progressivo aperfeiçoamento do serviço público.

No entanto, a uma primeira vista, não parece homenagear os princípios da eficiência, economicidade e razoabilidade a pronta instauração de procedimento disciplinar a partir da simples constatação ou notícia de conflito entre servidores. Os processos disciplinares tradicionais são extremamente onerosos financeiramente, e com repercussões na estabilidade das relações de trabalho. Nesses processos, não raras vezes, suscita-se a figura de um vencedor enquanto o outro lado percebe a situação como impunidade, injustiça ou perseguição, etc. Para Veloso e Vieira (2016) na Administração Pública a regra é a utilização de procedimentos disciplinares, a exemplo da sindicância e do processo administrativo disciplinar (PAD), procedimentos estes que a simples existência é capaz de causar danos e transtornos, inclusive psicológicos, às partes envolvidas.

Se por um lado o conflito é inerente à vida social, constitui-se escolha estratégica da organização a forma de compreensão e trato para com essas situações. Se não é possível, e talvez nem desejável, evitar o surgimento de todo e qualquer conflito na Instituição, a gestão dessas situações poderá significar e resultar ou em aperfeiçoamento institucional ou ineficiência no ambiente da Administração Pública.

A Universidade Federal de Santa Catarina adota um modelo descentralizado de gestão e resolução de conflitos. As chefias, via de regra sem treinamentos adequados, são demandadas a resolver as mais diversas situações conflituosas. Por outro lado, foram identificadas seis universidades, Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), que se utilizam de meios consensuais de resolução de conflitos interpessoais, possuindo em sua estrutura uma unidade específica para esse fim.

Podem os conflitos interpessoais, mal administrados, revelarem-se ônus para a Administração Pública, no aspecto operacional, financeiro e de eficiência? Podem tais conflitos produzir situações de adoecimentos, assédios e ciclos que acabam por resultar no agravamento desses conflitos? Se houver possibilidade de resposta positiva para algum desses questionamentos, estar-se diante de problema de relevância acadêmica e organizacional.

Em um cenário de conflitos cada vez mais intensos e recorrentes, os recursos cada vez mais escassos, a invocação de mais eficiência para a Administração Pública, dentre outros aspectos, o presente trabalho chama a consensualidade como um instrumento possível para solução de tais situações. Processos disciplinares são caros e causam danos para além das sanções previstas. O gasto excessivo de energia e pessoal em situações ditas de menor potencial ofensivo não se coaduna com a limitação de recursos humanos e materiais e com a necessidade de alcançar os fins organizacionais. Em tempos em que se deve dar o devido lugar ao diálogo e à harmonia das relações de trabalho, e diante da previsão legal da adoção da consensualidade pela Administração Pública, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais diretrizes necessárias para a gestão de conflitos interpessoais pela via da consensualidade na Universidade Federal de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa, definiram-se o objetivo geral e os objetivos específicos, abaixo descritos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcance do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os procedimentos éticos e disciplinares existentes na UFSC relacionados a conflitos interpessoais;
- b) Descrever os meios de resolução de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades pesquisadas;
- c) Destacar os aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução de conflitos na UFSC e nas Universidades que possuem unidade específica de resolução de conflitos na percepção dos entrevistados;

d) Analisar as inadequações e adequações de procedimentos e diretrizes de resolução consensual de conflitos interpessoais à UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao buscar a proposição de diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da utilização de meios consensuais de resolução de conflitos, este trabalho encontra aderência com a linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária.

A escolha do tema se deu, inicialmente, pelo fato de a pesquisadora trabalhar em uma unidade que trata diretamente com processos disciplinares, a Corregedoria-Geral da UFSC, onde deságuam numerosas situações de conflitos interpessoais. Percebeu-se, então, a necessidade de reflexão acerca da forma como a Universidade vem gerenciando e especialmente resolvendo as situações de conflitos que, em decorrência por vezes do inadequado tratamento da matéria, transformam-se em onerosos procedimentos disciplinares e agravamento das situações de conflito. Outra razão de escolha reside na relevância do tema, tão indispensável às organizações, públicas e privadas.

Veja-se, por exemplo, que em pesquisa realizada na UFSC em 2018 sobre assédio moral, dentre outros temas relacionados à qualidade de vida dos servidores, de 365 respondentes, 62 disseram que já se sentiram assediados moralmente pela chefia e 82 que já se sentiram assediados moralmente por colegas. A mesma pergunta foi repetida em 2019. Desta vez, em um universo de 389 respondentes, 71 disseram que já se sentiram assediados moralmente pela chefia e 113 por colegas. (UFSC, 2020c). Não se descuidou de que alguns dos casos inicialmente narrados como assédio moral, especialmente pela incompreensão do termo, acabam por revelar desavenças ou desentendimentos entre colegas de trabalho.

Em outra pesquisa, também realizada na UFSC, Moreira (2012) constatou que 100% (cem por cento) dos entrevistados reconhecem o conflito interpessoal como um dos embates no espaço universitário e que 95,8% (noventa e cinco vírgula oito por cento) destes sujeitos acreditam na mediação como método de resolução de conflitos interpessoais no ambiente universitário.

A Universidade Federal de Santa Catarina trata a gestão de conflitos de maneira descentralizada, no sentido de não existir em sua estrutura uma unidade específica de resolução de conflitos. A chefia de cada setor ou unidade, não necessariamente com

habilidades ou treinamento para identificar e gerir tais situações, é demandada a solucionar e a se posicionar diante dos mais diversos conflitos, que se não geridos adequadamente, tendem a prejudicar toda a equipe e mesmo o andamento das atividades na Instituição.

A mera comunicação de suposta ocorrência de ilícito administrativo, aí incluídos os conflitos interpessoais, à autoridade competente, pode acarretar a instauração de procedimento disciplinar, uma vez que este é o comando legal. Considerando, porém, que é utilizada força de trabalho remunerada nesses processos, dos mais simples aos mais complexos (em um PAD de rito ordinário, por exemplo, são deslocados três servidores estáveis), que o custo médio de um processo disciplinar é elevado - aproximadamente R\$ 41.000,00 (quarenta e um mil reais), segundo Nóbrega (2015) - e que, em algumas situações, o procedimento pode até se revelar ineficiente, irrazoável, vez que conta com a movimentação de toda a máquina pública, sem descuidar de que um desdobramento possível é o arquivamento, constatação de prescrição ou celebração de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), as questões relacionadas a esses conflitos demandam a reflexão se não seria o caso de inicialmente passar pelo crivo da gestão de pessoas, tão necessária em tempos de conflitos cada vez mais aparentes e recorrentes. Mostra-se premente a contínua reflexão acerca dos melhoramentos no trato dos conflitos interpessoais, de modo que, com resolução centralizada ou não, evite-se antes que se transformem em custosos processos disciplinares ou mesmo em crises institucionais.

Havendo conflito interpessoal - e haverá - a Administração Pública não pode se furtar de encontrar e utilizar da solução mais adequada em conformidade aos valores humanos envolvidos e ao interesse público que orienta suas ações. A utilização de meios ou métodos autocompositivos pela Administração Pública encontra respaldo legal, e nesse sentido vem se direcionando a ordem jurídica, alinhando-se à tendência de encerramento de divergências, e de modo célere e eficiente. (BANDEIRA DE MELLO; FONSÊCA, 2016).

Nessa linha, o processo disciplinar, em tais matérias, deveria se apresentar como medida excepcional, passível de utilização quando esgotados os meios de negociação, orientação, mediação ou outra ação do âmbito da estrutura da gestão de pessoas. Disso se segue que a atuação preventiva da Administração Pública é, sobremaneira, cada vez mais necessária.

Dentre outros tantos possíveis aspectos, o presente trabalho revela sua importância na medida em que chama a atenção da gestão universitária a um tema tão caro para tantas pessoas e para a própria organização. Esses conflitos envolvendo servidores públicos podem

resultar no adoecimento dos trabalhadores e à própria inação da Instituição em relação às atividades a serem executadas.

Ademais, a pesquisa é oportuna na medida em que discute e propõe diretrizes e caminhos que perpassam os trilhos da eficiência, economicidade, mas também objetiva um tratamento mais efetivo, digno e mais humano em situações que envolvam conflitos interpessoais, com foco na restauração das relações de trabalho e ganho na qualidade de vida dos servidores técnicos e docentes. Em um tempo de elevação dos conflitos, cada vez mais agudos, a presente pesquisa apresenta-se como um importante passo na busca pela necessária gestão de pessoas, com a atenção devida também aos conflitos a elas inerentes.

A presente pesquisa mostrou-se viável, pois houve tempo hábil e material de pesquisa suficiente para desenvolvê-la, tratando oportunamente da gestão de conflitos em uma instituição de ensino superior. Ademais, por ser a pesquisadora servidora da UFSC, possui conhecimento, acessibilidade e aproximação da realidade estudada. Além do mais, a pesquisa não envolveu recursos financeiros.

Acerca da aplicabilidade, percebe-se que a Administração Pública em geral, e as IFES em particular, são um cenário propício à adoção de medidas que objetivem a mitigação e adequado tratamento nos casos de conflitos interpessoais. Com base na autonomia universitária e envolvimento da alta gestão, o conjunto de diretrizes aqui propostas busca subsidiar a adoção de diretrizes para a resolução de conflitos interpessoais que utilizem adequadamente os meios consensuais de resolução de conflitos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, Introdução, contextualiza-se a proposta de pesquisa, identifica-se o problema pesquisado, expõem-se os objetivos, bem como são apresentadas a justificativa e a estrutura do trabalho, propiciando ao leitor uma visão geral da pesquisa e sua importância.

O segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica, que embasa o tema pesquisado, abordando como principais temáticas os conflitos organizacionais, os meios e técnicas de resolução de conflitos existentes e a gestão de conflitos, regime ético-disciplinar e consensualidade na administração pública, notadamente nas Universidades Federais.

No capítulo seguinte são abordados os procedimentos metodológicos adotados para alcance dos objetivos da pesquisa, apontando a natureza, abordagem, método de raciocínio, a

classificação da pesquisa, delimitação do estudo, as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo apresenta os dados e a análise dos resultados da pesquisa, caracterizando as universidades pesquisadas, descrevendo os meios de resolução existentes na UFSC e o funcionamento das unidades específicas, destacando os aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução a partir da percepção dos entrevistados e analisando a inadequação e adequação de procedimentos e diretrizes de resolução consensual de conflitos interpessoais à UFSC. São, então, apresentadas as diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na UFSC a partir da consensualidade, objetivo geral da pesquisa. Por fim, no capítulo cinco são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico sobre o qual se fundamenta esta pesquisa, dividido em três seções: conflitos organizacionais; meios e técnicas de resolução de conflitos; e, por fim, gestão de conflitos, regime ético-disciplinar e consensualidade na Administração Pública.

2.1 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Descrevem-se nesta seção os fundamentos teóricos sobre definições de conflito, as visões sobre o tema nas diferentes escolas de pensamento da administração, a tipologia dos conflitos organizacionais, suas fontes, o processo do conflito e disfuncionalidade/funcionalidade dos conflitos.

2.1.1 Definições de Conflito

Etimologicamente, a palavra conflito deriva do latim *conflictus*, participípio passado do verbo *confligere*, composto por *con*, que quer dizer “junto” e *fligere* que é “colidir, chocar-se, trombar” (CAPPI, 2009).

O Manual de Mediação Judicial do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2016) apresenta as palavras “guerra, briga, disputa, agressão, tristeza, violência, raiva, perdão e processo” como as mais citadas pelos participantes dos treinamentos de mediação quando solicitados a indicarem o que lhes vêm à mente ao abordarem o tema conflito.

Pode-se afirmar que conflito é dissenso, tratando-se de fenômeno inerente às relações humanas e sendo fruto de percepções e posições divergentes. (VASCONCELOS, 2018). Para Rahim (2001), conflito é resultado natural das interações humanas que se manifesta em dissonância, incompatibilidade ou desacordo e ocorre dentro ou entre entidades sociais - indivíduos, grupos, organizações, nações - quando estes entram em contato para atingir seus objetivos, sendo, portanto, inevitável entre os seres humanos.

No Direito, envolve a ideia de lide e corresponde à "situação existente entre duas ou mais pessoas ou grupos, caracterizada pela pretensão a um bem ou situação da vida e impossibilidade de obtê-lo - seja porque negada por quem deveria dá-lo, seja porque a lei impõe que só possa ser obtido por via judicial". (DINAMARCO, 2009, p. 121).

Tratando de conflito nas organizações, Griffin e Moorhead (2006), discorrem que é um desacordo entre partes, que ocorre quando pessoas ou grupos discordam em questões importantes e uma das partes acredita que suas tentativas para alcançar um objetivo ou tarefa são dificultadas pela outra. Na visão de Montana e Charnov (2010, p. 348) conflito organizacional “é definido como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização”.

Compostas por pessoas com características diversas, que visam à consecução de objetivos, a ocorrência de conflitos nas equipes de trabalho é inevitável e pode ser definido como “discordância de ideias ou diferentes interpretações a respeito de um mesmo tema. Os conflitos surgem à medida que os membros de uma equipe começam a se relacionar, entrando em choque com diferentes valores, crenças, vivências e metas.” (ASSIS; STRAUB, 2016).

Na busca por encontrar uma definição de conflito condizente com o cenário multifacetado das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ambiente estudado por esta pesquisa, um aspecto de destaque é a própria percepção, por parte dos envolvidos, sobre a existência do conflito. Parece de difícil refutação que conflito é, também, ou antes de tudo, um ato de percepção por parte dos envolvidos. Robbins (2005, p. 326) destaca: "O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. [...] Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe”.

Uma ressalva, porém, precisa ser destacada. Dada a existência de aplicação cogente de normas e princípios do Direito Administrativo à Administração Pública em geral, e às IFES em particular, há de se registrar que mesmo em situações nas quais os atores envolvidos não identifiquem ou percebam o conflito, o caso concreto pode invocar a atuação disciplinar e correccional, vez que para além da vontade e percepção destes, a obediência a padrões e diretrizes comportamentais têm aplicação e fiscalização obrigatória¹.

Note-se, todavia, que é possível estarmos diante de uma situação aparentemente conflituosa, ao menos na percepção de um dos atores envolvidos, e que a resolução desse mesmo conflito se dê exclusivamente no campo de alteração ou aperfeiçoamento da percepção do indivíduo sobre a relação conflituosa, sem necessariamente alterar tarefas, processos ou realocação dos envolvidos. Essa noção de que conflito é um ato de percepção será importante quando da apresentação dos meios consensuais de resolução de conflitos. O

¹ Seria o caso, por exemplo, de ofensa verbal reiterada praticada por um servidor contra outro. Ainda que na percepção dos envolvidos isto seja aceitável, o que poderia levar a crer pela inexistência de conflito a ser resolvido, uma atuação preventiva, e mesmo corretiva, deve levar em consideração de que na Administração Pública o Estado é tutor e responsável por padrões predeterminados de comportamentos.

agente facilitador da resolução de conflitos precisa, portanto, considerar que alguns conflitos podem ser solucionados por esse ajuste perceptivo.

Há, ainda, autores que veem no conflito uma oposição de pessoas ou forças que geram uma tensão a partir da observação de metas ou valores incompatíveis conjuntamente, revelando-se, assim, uma divergência de perspectivas. (DUBRIN, 2003; DIMAS; LOURENÇO, 2011). No fundo, em regra, os conflitos implicam em verdadeiras lutas entre as pessoas acerca de valores, posição ou recursos. (CALMON, 2008).

Ainda há quem entenda que o conflito não é um ato isolado, mas um *processo*. (ROBBINS, 2005; NEWSTROM, 2008). Robbins (2005, p. 326) admite que “é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”. Newstrom (2008, p. 251) entende que conflito “é um processo interpessoal que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas e dos métodos utilizados para alcançá-las”. Veja-se que a ideia de conflito enquanto processo pode ser importante para nos auxiliar a eventualmente identificar a genealogia ou origem do conflito e a encontrar o melhor caminho para solucioná-lo.

Diante de tantos conceitos de conflito, torna-se necessária a adoção de uma compreensão que sirva de subsídio ao desenvolvimento da pesquisa. Desse modo, o conflito que aqui nos interessa é o conflito interpessoal, notadamente aqueles que encontrem correlação com tipos ou ilícitos administrativos prescritos na Lei nº 8.112/90 ou no Decreto 1.171/94.

Para os fins da presente pesquisa, conflito é, em regra, um processo que tem na percepção um fator determinante, manifesto em oposição excessiva a uma ação ou pessoa, gerando tensão entre as partes envolvidas, e resultando em uma ruptura da harmonia nas relações interpessoais, capaz de repercutir na matéria disciplinar, notadamente por tangenciar os direitos e deveres dos servidores públicos, podendo prejudicar, inclusive, o atingimento dos fins da Administração Pública.

2.1.2 Visões de Conflito nas Diferentes Escolas de Pensamento

O presente tópico pretende apresentar, em termos gerais, visões acerca da existência do conflito em uma organização. Entende-se que é a partir da visão que a organização possui de conflito que suas ações poderão ser melhor compreendidas e planejadas.

Importante destacar, outrossim, que o valor atribuído ao conflito organizacional tem se modificado ao longo dos anos. Apresentam-se a seguir diferentes visões acerca do conflito:

as visões tradicional/clássica, relações humanas e interacionista, sem ignorar a possibilidade de eventual existência de outras visões catalogadas.

2.1.2.1 O conflito na Visão Tradicional/Clássica

A visão tradicional, relacionada à abordagem clássica da administração, dominante até a década de 1940, considera o conflito como algo negativo para a instituição, não concebendo a existência de uma finalidade proveitosa, pois esgota as energias e recursos e afasta a atenção dos gerentes, devendo, portanto, ser evitado. (VECCHIO, 2008). Rahim (2001) registra que os teóricos clássicos da organização - como Taylor², Fayol³ e Weber⁴ - entendiam o conflito como prejudicial à eficácia da organização, razão pela qual deveriam ser mitigados. Nessa visão, uma organização deveria prescrever uma estrutura clara e definida, com regras, procedimentos etc., a fim de evitar conflitos entre seus membros.

Ensinam Motta e Vasconcelos (2011) que no Movimento de Administração Científica o indivíduo era concebido como um ser eminentemente racional, simples e previsível, com comportamentos sujeitos a pouca variação. Nesse sentido, ainda segundo os autores, os comportamentos inadequados não eram vistos pelos gerentes como fruto da irracionalidade dos indivíduos, mas decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação. E, portanto, prosseguem, “os problemas comportamentais e organizacionais, de acordo com a Escola Clássica de Administração, eram fruto da difícil operacionalização dos princípios de uma ciência da administração que estava sendo progressivamente construída.” (MOTTA E VASCONCELOS, 2011, p. 26). Para resolver o problema, bastaria, assim, resolver e aperfeiçoar aspectos relacionados às próprias regras e estruturas.

Considerando a racionalidade e previsibilidade do ser humano, essa perspectiva considera que “se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para ocorrência de divergências e desacordos, mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação.” (RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2016).

² TAYLOR, Frederick. **Principles of Scientific Management**. New York and London, Harper & brothers, 1911.

³ FAYOL, Jules Henri. **Administration Industrielle et Générale**. Paris, 1916. Publicado em na língua inglesa em 1949.

⁴ WEBER, A. 1929. (Friedrich, C.J. ed.) **Theory of location of industries**. Chicago: University of Chicago Press./ WEBER, Max. **The Theory of Social and Economic Organization**, tradução de AM Henderson e Talcott Parsons, 1947.

A perspectiva clássica tem como princípio que todo conflito é ruim, contraproducente, sinônimo de violência, destruição e irracionalidade, e resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e fracasso dos executivos em atender as necessidades e aspirações de seus funcionários. (ROBBINS, 2005). Essa visão está relacionada com a percepção de que a gestão pode ser racionalizada ao extremo, assim como uma ciência exata e que o conflito traria problemas para esse processo de administração.

2.1.2.2 O conflito na Visão de Relações Humanas

A partir da abordagem das relações humanas⁵ - predominante do final dos anos 1940 até metade da década de 1970 - há uma transição na visão de conflito, argumentando-se que se trata de uma ocorrência natural e inevitável nos grupos e organizações. Nessa visão, modifica-se a percepção de que os conflitos podem e devem ser evitados e passa-se a aceitar situações nas quais pode até mesmo trazer benefícios para o desempenho do grupo. (ROBBINS, 2005).

Rahim (2001, p. 09) registra uma espécie de mudança de paradigma entre os clássicos a partir da teoria apresentada por Mary Parker Follett, cuja “forte orientação comportamental para gerenciamento e organização na década de 1920 a colocou várias décadas à frente de seu tempo. Ela observou o valor do conflito construtivo em uma organização”. Sobre o tema, Follett (1997, p. 71) disserta: “[...] De início, gostaria de pedir que concordassem, por ora, em pensar no conflito como não sendo bom, nem ruim; que o considerassem sem prévios julgamentos éticos; encarando-o não como o aparecimento da diferença de opiniões, de interesses”. A autora ainda acrescenta que já que inevitável a existência do conflito, deve-se, ao invés de condená-lo, fazer com que trabalhe a favor, retirando sua conotação de bom ou mau, reconhecendo que há maneiras destrutivas e construtivas de se lidar com essas situações. (FOLLETT, 1997, p. 72 e 75).

Segundo Rahim (2001) os estudos de Mayo (1933, 1945, 1947) levaram ao movimento de relações humanas, enfatizando-se a cooperação como instrumento para

⁵ A abordagem das relações humanas obteve força e aceitação a partir dos resultados de estudos conduzidos na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, realizados entre 1927 e 1932, conduzidos por diversos pesquisadores, alguns da Universidade de Harvard, com destaque para o psicólogo George Elton Mayo. A pesquisa foi importante por ter demonstrado que o comportamento dos trabalhadores pode ser influenciado por fatores sociais, como grupos sociais informais, relações entre gerentes e colaboradores e o inter-relacionamento de muitos aspectos dos ambientes de trabalho. (VECCHIO, 2008).

melhorar a eficácia organizacional. O autor registra que para Mayo o conflito era um mal a ser evitado, eliminado ou ao menos minimizado na organização.

No mesmo sentido, Dimas e Lourenço (2011) destacam que no final dos anos 40 essa nova forma de pensar a gestão das organizações surge em grande medida influenciada pelos problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da racionalidade organizacional da civilização industrial e, então, registram que para essa nova linha de investigação, interesses individuais e objetivos organizacionais coabitam nas organizações, emergindo conflitos de forma inevitável e natural. O objetivo era encontrar as condições necessárias para a eliminação e regulação pacífica dos conflitos.

Motta e Vasconcelos (2011) explicam que a mudança na visão de conflito se deu a partir da mudança na própria visão de homem, ou seja, passou-se a considerar o indivíduo não sob a perspectiva meramente mecanicista, passando-se a atentar também aos condicionamentos biológicos e do próprio sistema social, em uma abordagem que passou a considerar as organizações como ambientes complexos.

Além disso, sem ignorar as diferenças individuais, em certa época firmou-se entendimento no sentido de que todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, autorrealização, etc., naquilo que configura as categorias das necessidades humanas, cunhadas como pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow. Em síntese, a Escola das Relações Humanas sugere a substituição do *homo economicus* pelo *homo socialis*.

O que importa registrar é que enquanto na visão clássica o indivíduo é tido como um trabalhador que deixa do lado de fora da organização seus medos, dissabores e demais sentimentos que lhe são por subjetivos, na visão das relações humanas o conflito, embora ainda considerado por muitos teóricos como sendo negativo, não é fruto apenas e tão somente de uma falha na estrutura organizacional, mas fruto de sua complexidade.

2.1.2.3 O conflito na Visão Interacionista

Essa perspectiva mais recente surge com as abordagens contemporâneas da administração - sistêmica, contingencial e cultural - propondo que o conflito, além de trazer possíveis benefícios para a organização, é necessário para o desempenho eficaz de um grupo. (ROBBINS, 2005).

A partir dos anos 80 estudos empíricos e abordagens teóricas sobre o conflito ganharam volume. O que de comum passou-se a observar nesses estudos é que o conflito

começa a ser tratado como fenômeno inevitável e necessário ao atingimento dos objetivos das organizações. Sob essa perspectiva, os conflitos são positivos e devem, inclusive, ser estimulados. Destacam-se entre os teóricos desta visão De Dreu (1997)⁶ e Putnam (1997)⁷, os quais consideram o conflito como útil e necessário ao desenvolvimento individual e organizacional, vez que estimulam o debate de ideias e a curiosidade, oportunizando soluções criativas para os problemas. A abordagem interacionista se diferencia das visões clássica e das relações humanas em razão do reconhecimento da necessidade e até pela busca e estímulo ao conflito, como parte integrante da gestão de conflitos. (DIMAS E LOURENÇO, 2011).

O conflito pode contribuir para eliminação de estagnação e comodismo na organização, na medida em que proporciona maior dinâmica entre os indivíduos. Portanto, nessa perspectiva, o foco é o gerenciamento bem-sucedido do conflito ao invés de sua eliminação total. Esse gerenciamento deve manter um nível saudável e tolerável de conflito e selecionar uma estratégia para reduzi-lo, podendo, em alguns casos, ser criado propositalmente pelo gestor. (VECCHIO, 2008).

No mesmo sentido, discorre Robbins (2005) que enquanto a escola das relações humanas aceita o conflito, a interacionista o estimula, considerando que um grupo harmonioso e pacífico pode-se tornar estático e insensível à necessidade de mudanças. Dessa forma, os líderes devem manter um nível mínimo de conflitos constante para que a equipe mantenha-se autocrítica e criativa.

O conflito não é agora uma barreira a ser evitada, mas verdadeira “mola de impulso”, que estimula e gera a competitividade, que por sua vez gera maior esforço das partes envolvidas e com isso resultados melhores e benéficos para a organização. (RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2016). Motta e Vasconcelos (2011) salientam que atualmente há uma tendência a se considerar o conflito como um mecanismo fundamental para o aperfeiçoamento dos sistemas organizacionais e dos próprios procedimentos administrativos, em um processo dialético de construção e desconstrução dos sistemas organizacionais e das estruturas.

Robbins (2005, p. 326) entrega uma síntese dessas três visões, escolas ou abordagens acima destacadas, explanando que “[...] Uma escola do pensamento argumenta que o conflito deve ser evitado – ele seria a indicação de que alguma coisa não está funcionando direito dentro do grupo. Esta é a chamada visão tradicional”. Já a escola das relações humanas “argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não

⁶ De Dreu, C. K. W.; E. Van de Vliert (Eds.), **Using conflict in organizations** London: Sage Publications, 1997.

⁷ Putnam, L. L. Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), **Using conflict in organizations**. London: Sage Publications, 1997.

sendo necessariamente ruim, podendo mesmo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo”. Por fim, a visão interacionista “propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que um mínimo de conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo”.

O Quadro 1 apresenta um breve resumo do exposto até aqui, apresentando as três escolas abordadas, o período, principais teóricos e uma sentença que apresenta a ideia central da escola sobre o conflito:

Quadro 1- Escolas da Administração e Visões de Conflito

ESCOLA	Tradicional/Clássica	Relações Humanas	Interacionista
PERÍODO	Até a década de 1940	De 1940 a meados de 1970	A partir de meados de 1970
PRINCIPAIS TEÓRICOS	Taylor (1911); Fayol (1916-1949); Weber (1929-1947)	Mayo (1933,1945, 1947)	De Dreu (1997) e Putnam (1997).
PERCEPÇÃO DE CONFLITO	Conflito é visto sempre como disfuncional, atribuindo-se apenas aspectos negativos, devendo ser evitado.	Conflito é visto como algo inerente à organização.	Conflito é benéfico e necessário à organização, devendo ser estimulado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Follett (1997); Rahim (2001); Robbins (2005); Vecchio (2008); Dimas e Lourenço, (2011); Motta e Vasconcelos (2011); Ricci; Lima; Begnami (2016).

Mais do que valorar se conflitos são necessários, positivos ou negativos para uma organização ou instituição, importa a compreensão de que tais conflitos são inerentes ao relacionamento humano, não podendo, todavia, traduzirem-se em obstáculos à efetivação da busca pelo bem comum, fim último da Administração Pública. E assim sendo é que as instituições, e aqui interessa a repercussão no âmbito das IFES, notadamente da Universidade Federal de Santa Catarina, devem encontrar formas de gerir adequadamente os conflitos nelas existentes, mitigando os malefícios e maximizando os benefícios oriundos dessas relações.

2.1.3 Tipologia dos Conflitos Organizacionais

No subcapítulo 2.1.1, ao tratar da definição, registrou-se que o conflito pode ser compreendido como percepção, efetivo obstáculo/resistência e/ou processo. Na tipologia, o objetivo é identificar características comuns que possibilitem uma classificação dos tipos de conflitos organizacionais, especialmente com o fim de evitar proposições de soluções idênticas para conflitos distintos.

Há diversas classificações de conflito na literatura, de modo que as tipologias a seguir apresentadas estão longe de abarcarem a totalidade de classificações promovidas pela doutrina. Serão primeiramente aqui apresentadas algumas classificações expostas pelos autores Martins, Abad e Peiró (2014).

As primeiras sistematizações das classificações de conflitos organizacionais remontam a Guetzkow e Gyr (1954) que o classificaram como afetivo, referente aos desacordos nas relações interpessoais e substantivo, alusivo aos desentendimentos que envolviam tarefas em grupo. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014).

Uma outra classificação foi desenvolvida por Pondy (1967), segmentando os conflitos organizacionais em três tipos: de troca, que surge em grupos que competem por recursos escassos; burocrático, refere-se a conflito de hierarquia; e de sistema, que ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, em nível horizontal. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014).

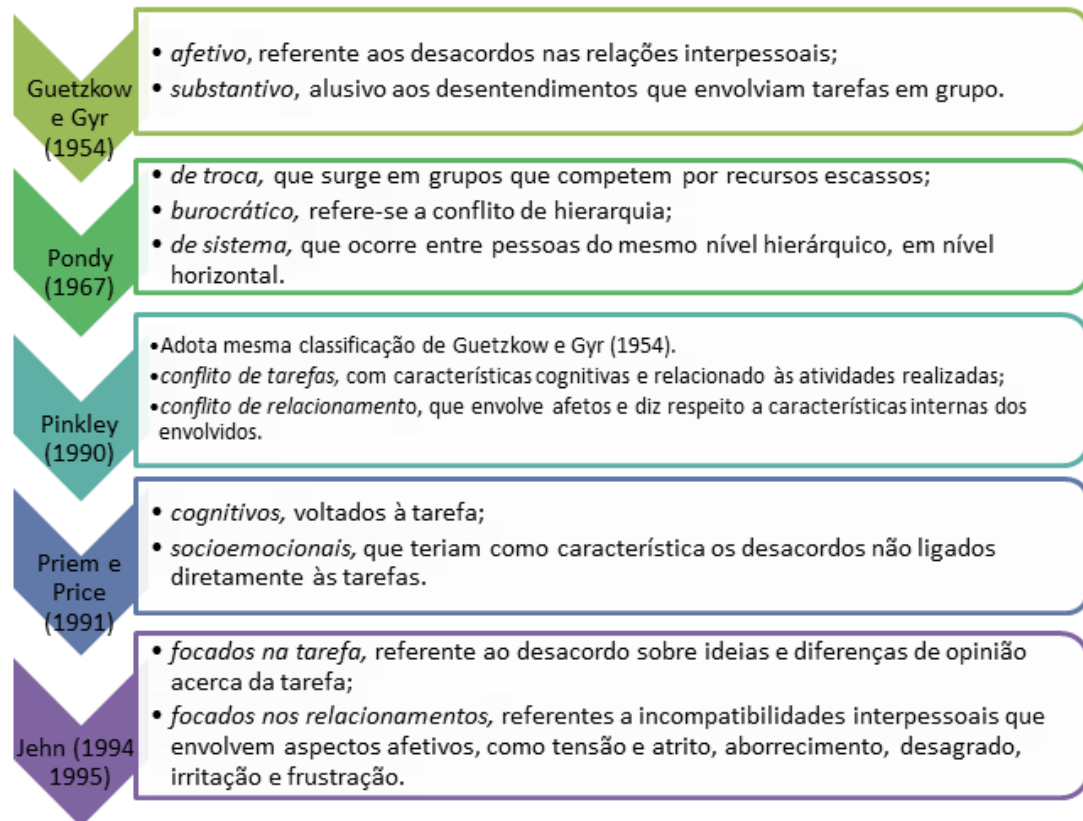
Adotando a classificação de Guetzkow e Gyr, Pinkley (1990) denomina conflito de tarefas aquele tipo com características cognitivas e relacionado às atividades realizadas e conflito de relacionamento aquele que envolve afetos e diz respeito a características internas dos envolvidos. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014).

Classificação análoga apresentam Priem e Price (1991) que tipificam os conflitos organizacionais em cognitivos, voltados à tarefa, e socioemocionais, que teriam como característica os desacordos não ligados diretamente às tarefas. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014).

Jehn (1994, 1995) identificou que membros organizacionais distinguem dois tipos de conflitos: focados na tarefa, referente ao desacordo sobre ideias e diferenças de opinião acerca da tarefa, e nos relacionamentos, referente a incompatibilidades interpessoais que envolvem aspectos afetivos, como tensão e atrito, aborrecimento, desagrado, irritação e frustração. (MARTINS; ABAD; PEIRÓ, 2014).

A Figura 1 condensa essas primeiras classificações de conflitos organizacionais:

Figura 1- Primeiras Classificações de Conflitos Organizacionais



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Martins; Abad; Peiró (2014).

Por mais de quatro décadas a classificação dos conflitos foi concebida pela literatura basicamente como sendo de dois tipos: de tarefa ou cognitivo e de relacionamento ou afetivo/emocional. (MARTINS, ABAD, PEIRÓ, 2014). Importa registrar que os termos “conflito de tarefa”, “conflito cognitivo” e “conflito substantivo” são correlatos ou sinônimos. Assim como “conflito afetivo”, “conflito emocional” e “conflito de relacionamento” são correspondentes. Na visão interacionista, são encontradas classificações como conflitos funcionais e conflitos disfuncionais, notadamente por considerar que os conflitos podem exercer um papel construtivo, sem desconsiderar a possibilidade de apresentarem, também, a indesejada disfuncionalidade. (CARDOSO; ESTRELLA, 2018).

Diversas outras classificações partem basicamente do mesmo pressuposto tipológico. Dubrin (2003), também considerando uma classificação dual de conflitos, distinguiu-os entre tipo A e tipo C. O tipo A (relativo à afetivo) seriam aqueles com foco nas questões subjetivas, de orientação pessoal, individual, podendo ser resolvidas de modo mais emocional do que intelectual. Já o do tipo C (relativo à cognitivo) tem como foco questões concretas, reais, podendo ser resolvidas de modo mais intelectual do que emocional.

Robbins (2005) e Hitt, Miller e Colella (2007) indicam três tipos de conflitos: i) conflito de relacionamento, percebido nos relacionamentos interpessoais; ii) conflito de tarefa, ligado ao conteúdo e meta de trabalho e iii) o conflito de processo, ligado a maneira como o trabalho é realizado. Quanto ao terceiro tipo, Martins; Abad; Peiró (2014, p. 136) alertam que “embora existam autores que admitam um terceiro tipo, o de processo, sua confirmação tem sido mais problemática, pois ele tende a ser confundido com um conflito de tarefa”.

Rahim (2001), além de apresentar uma classificação de conflitos com base em suas fontes (conflito afetivo; substantivo; de interesse; de valores; de metas; conflito realista e não realista; institucionalizado e não institucionalizado; retributivo; mal distribuído e deslocado) identifica os conflitos na organização relacionando-os ao nível organizacional em que se manifestam: **interorganizacionais**, que dizem respeito ao conflito entre duas ou mais organizações e **intraorganizacionais**, ou seja, que ocorrem dentro de uma organização.

Os intraorganizacionais, de interesse para a presente pesquisa, podem ser divididos em: i) intragrupal: ocorre entre subgrupos ligados por atividades, objetivos e procedimentos a um grupo maior da organização; ii) intergruppal: diferentes grupos da organização ou alguns grupos e a própria organização entram em conflito, tendo como fonte, principalmente, a estrutura organizacional; iii) intrapessoal: trata-se do conflito do próprio indivíduo, relacionando-se ao papel ou expectativas que recaem sobre ele, especialmente quando o indivíduo passa a executar tarefas ou funções contrárias aos seus valores, objetivos, experiências e interesse; iv) interpessoal: ocorre entre dois ou mais membros da organização, podendo estes ser ou não do mesmo nível hierárquico e unidade da organização. (RAHIM, 2001).

Em outra classificação, advinda da psicologia, Vezzulla (2001) classifica os conflitos em intrapsíquicos e interpessoais e entre reais e falsos. Na primeira divisão, os intrapsíquicos seriam aqueles caracterizados pela contradição ou não integração entre condutas, pensamentos e desejos. Explica o autor que essas contradições internas acrescidas de outros fatores, como luta pelo poder, rivalidade por espaços e tentativa de imposição de vontade, levariam aos conflitos interpessoais, no qual duas individualidades “confundidas pelas próprias limitações intrapsíquicas se enfrentam por posições incompatíveis determinadas pelo desejo de poder mais que o outro e estruturadas numa posição defensiva, cheia de preconceitos, que confunde mais do que esclarece os próprios interesses”. (VEZZULLA, 2001, p. 26).

Na segunda tipificação, Vezzulla (2001, p. 26) entende por conflito real aquele que apresenta uma efetiva “oposição real entre os desejos e direitos de uma pessoa e os direitos e desejos de outra pessoa ou grupo”. Por outro lado, em decorrência de falhas na comunicação,

tem-se apenas uma aparente oposição, que é dissipada tão logo a situação é devidamente esclarecida. A este tipo, o autor nomeia de conflito falso.

Há, ainda, autores que classificam os conflitos pela forma com a qual estes são percebidos pelas partes. (MOORE, 1998; NASCIMENTO E SAYED, 2002). Nascimento e Sayed (2002) enfatizam a importância de conhecer o tipo de conflito existente visando aplicar a estratégia mais adequada para geri-lo. Desta forma, acordando com Moore (1998), classificam os conflitos em quatro tipos, conforme ilustrado na Figura 2:

Figura 2- Classificação de Conflito, segundo Nascimento e Sayed (2002)



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Nascimento e Sayed (2002)

A apresentação de diversas tipologias neste trabalho é proposital. Revela indício de certa dificuldade e complexidade em delimitar com precisão os tipos de conflitos e a partir desse diagnóstico traçar estratégias para encontrar as melhores soluções, eliminá-los ou ao menos mitigá-los.

A compreensão aqui é que basicamente temos uma primeira classificação em tipos de conflito de natureza dual. Ou seja, os conflitos podem em primeiro momento ser divididos entre conflitos de relacionamento (ou afetivos/socioemocionais) e de tarefas (ou substantivos/cognitivos). Os conflitos aqui estudados são do tipo conflitos de relacionamento, aqui tomando o sinônimo de conflitos interpessoais. Em que pese os conflitos de tarefa ou substantivos em primeiro momento não estarem diretamente relacionados a um conflito interpessoal, mas estrutural ou de atribuições, por exemplo, tem-se que não dificilmente esse conflito poderá desaguar também em conflito interpessoal na organização.

Fato é que diante de tantas classificações possíveis de conflito, torna-se necessário um mínimo de identificação de que tipo de conflito se está a lidar. Essa identificação orienta a

gestão, a tomada de decisões, e no que interessa aqui, indica as técnicas e soluções a serem empregadas no trabalho do conflito.

2.1.4 Fontes do Conflito

Todo conflito tem uma ou mais causas, as quais nem sempre são facilmente identificadas. Para uma adequada gestão de conflitos interpessoais, indispensável a identificação de suas origens e razões. Cabe aqui considerar que “[...] todo conflito tem suas causas subjacentes, sejam elas conscientes ou não.” (EDELMAN E CRAIN, 1998, p. 42).

As fontes dos conflitos são condensadas em três categorias gerais por Robbins (2005): i) comunicação; ii) estrutura;⁸ e iii) variáveis pessoais.

Diversos autores efetivamente entendem que a comunicação ou informação é uma das principais fontes de conflito. (STONER, 1985; EDELMAN e CRAIN, 1998; HALL, 2004; ROBBINS, 2005; HITT; MILLER; COLELLA, 2007; VECCHIO, 2008, NEWSTRON, 2008; MONTANA; CHARNOV, 2010; MOORE, 2014; VASCONCELOS, 2018). O uso da linguagem, notadamente as diferentes conotações das palavras, os jargões, troca insuficiente de informações e demais ruídos no canal de comunicação prejudicam a comunicação do grupo e se constituem em potenciais condições antecedentes para os conflitos. Pesquisas indicam que o potencial de conflito aumenta quando há escassez ou excesso de comunicação. (ROBBINS, 2005).

Assim como Robbins (2005), outros autores também veem nos aspectos estruturais potenciais fontes de conflito. (STONER, 1985; HITT; MILLER; COLELLA, 2007; VECCHIO, 2008; MONTANA; CHARNOV, 2010; BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012; MOORE, 2014; VASCONCELOS, 2018). Dentre esses aspectos estruturais, sem desconsiderar outros passíveis de gerar conflito elencados pela doutrina, como centralização versus descentralização, disposição física do ambiente e diferentes expectativas, como citados por Hitt, Miller e Colella (2007), são apresentadas pela literatura como potenciais fontes de conflito relacionadas à estrutura: i) o tamanho da organização (ROBBINS, 2005; VECCHIO, 2008⁹), ii) a participação dos subordinados (VECCHIO, 2008), iii) a distinção entre Linha e

⁸ Robbins usa o termo referindo-se a variáveis como tamanho do grupo, grau de especialização nas tarefas delegadas aos membros do grupo, clareza de jurisdição, compatibilidade entre membros e metas, estilos de liderança, sistemas de recompensa e o grau de dependência entre os grupos.

⁹ No entendimento de Vecchio (2008), os maiores conflitos ocorrem em organizações de grande porte (tamanho da organização); quanto maior a participação dos subordinados, maior a chance de um conflito ocorrer, pois as diferenças individuais tornam-se mais perceptíveis (participação dos subordinados); se um grupo obtém retribuições à custa de um outro, o conflito pode ser gerado facilmente (sistemas de remuneração); se um

*Staff*¹⁰ (DUBRIN, 2003; VECCHIO, 2008), iv) a heterogeneidade dos colaboradores (VECCHIO, 2008), v) sistemas de remuneração (VECCHIO, 2008), vi) o poder (HALL, 2004; VECCHIO, 2008), vii) interdependência de recursos (STONER, 1985; HITT; MILLER; COLELLA, 2007; VECCHIO, 2008; MONTANA; CHARNOV, 2010) e viii) as mudanças organizacionais (WISINSKI, 1995; DUBRIN, 2003; FIORELLI, FIORELLI E MALHADAS JÚNIOR, 2008; BERG, 2012).

Após as considerações acerca da comunicação e da estrutura da organização, importa tecer comentários sobre o comportamento ou variáveis pessoais como potenciais fontes de conflito. (WISINSKI, 1995; ROBBINS, 2005; HITT; MILLER; COLELLA, 2007; VECCHIO, 2008; DUBRIN, 2003; BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012).

O comportamento pessoal refere-se à diferença entre os indivíduos, tendo em vista os valores e percepções pessoais. É de se considerar a existência de traços em pessoas predispostas ao conflito, havendo estudos demonstrando a relação entre traços específicos e conflitos, a exemplo do autoritarismo, marcado pela tendência a antagonizar com colegas, dando relevância a situações triviais, e a baixa autoestima, caracterizada pela predisposição à necessidade se defender contra ameaças triviais. (VECCHIO, 2008).

Não raras vezes, em uma Instituição de Ensino Superior, considerando sua complexidade e diversidade, têm-se notícias de locais de trabalho extremamente impróprios à harmonia entre os trabalhadores, locais em que detalhes se prestam para gerar verdadeiras crises de relacionamento, e ambientes em que a cordialidade cede lugar a respostas ríspidas e sem qualquer homenagem a um mínimo de empatia. Dubrin (2003) ressalta que pessoas agressivas, rudes, hostis, pessimistas e que não tem consideração por outras pessoas, comumente entram em conflito e que a incivilidade (ou rudeza) no local de trabalho pode provocar uma reação do ofendido de forma também rude, causando uma espiral do conflito, intensificando-o.

Ao tratar sobre conflito interpessoal, Wisinski (1995) afirma que a depender das características pessoais de cada indivíduo, a forma como percebem um ao outro e como são concebidas mudanças na organização, a diferença de crenças e valores, e toda uma gama de sentimentos e sentidos indicam que tais situações e elementos podem apontar causas ou origens para esses conflitos.

grupo julgar que detêm menos poder do que deveria, ou se acreditar que um outro detém poder excessivo, provavelmente desafiará a ordem existente (poder).

¹⁰ Unidade de linha são aquelas que executam funções relacionadas de forma direta com as atividades centrais da organização, enquanto unidade de staff são aquelas que exercem funções que apoiam as unidades de linha. Os conflitos podem ocorrer pela diferença de suas funções, metas, valores e formação de seus membros. (VECCHIO, 2008).

Newstron (2008) indica as principais causas dos conflitos interpessoais, retratadas na Figura 3:

Figura 3- Causas dos Conflitos Interpessoais, segundo Newstron (2008)



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Newstron (2008)

Podem ainda figurar como causas ou fontes de conflitos interpessoais o preconceito em relação a sexo, raça, idade, ideologia política, classe social, religião, nacionalidade, deficiência física ou mental, insatisfação em relação à estabilidade no emprego, salário, promoção, respeito e metas individuais ou da equipe. (BERG, 2012).

Em pesquisa realizada em 2014 em organizações públicas e privadas de São Paulo, Alméri, Barbosa e Nascimento (2014) apresentaram como resultado que dos 65 (sessenta e cinco) entrevistados, ao serem questionados sobre os motivos desencadeadores dos conflitos, 58% citaram que os motivos estão ligados às atitudes, como brincadeiras de mau gosto, desorganização, descaso com a segurança no trabalho e com o cumprimento de metas, 34% que os motivos estão ligados à divergência de pensamento, e para os demais 8% existem outros motivos relacionados à rotina de trabalho, má comunicação, falta de ética e inadimplência da chefia.

Especificamente sobre as causas dos conflitos no contexto do ensino superior, Nascimento e Simões (2011), em pesquisa sobre gestão de conflitos na perspectiva dos servidores de duas escolas técnicas federais de um município do Rio de Janeiro, apontam que foram expostos pelos entrevistados como fatores determinantes na geração de conflitos: departamentalização, isolamento dos setores, escassez de recursos, 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).

Mais do que a utilização de ferramentas e instrumentos para eliminar um conflito aparente, a compreensão da fonte do conflito é fundamental para sua efetiva resolução, seja para a situação conflituosa em andamento, seja para implementação de ações preventivas e/ou pedagógicas com o fim de evitar reincidências, buscando-se assim um aprimoramento institucional.

2.1.5 O Processo do Conflito

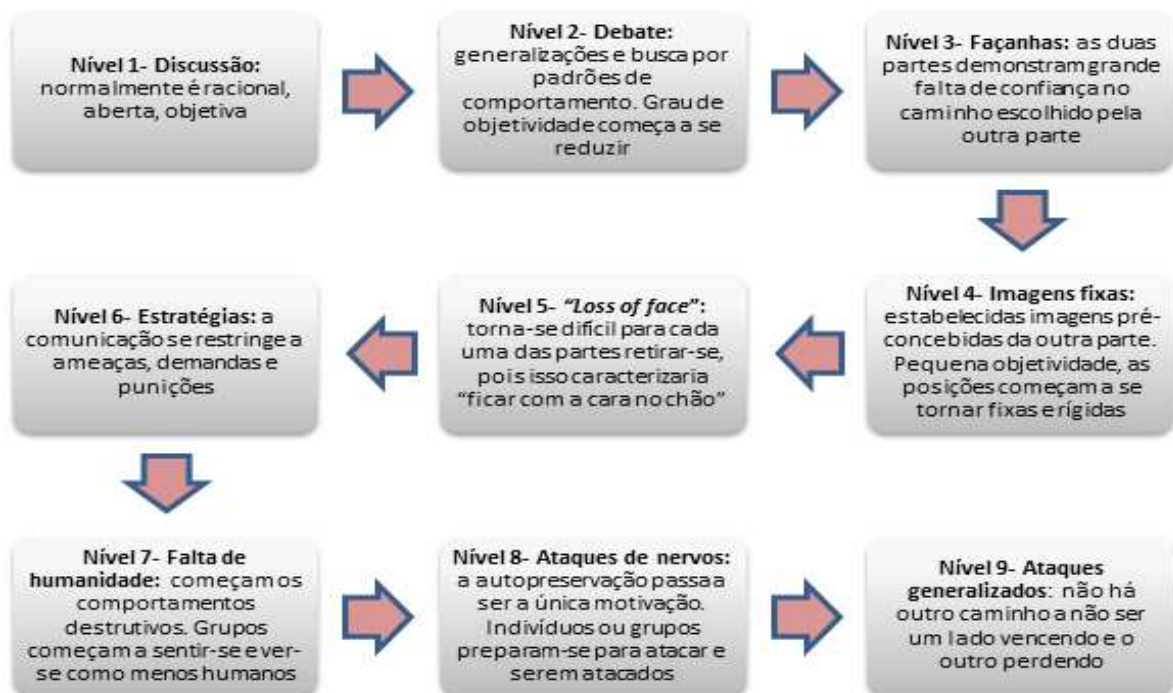
O conflito é um fenômeno processual cíclico, construído a partir de uma série de episódios que, não sendo resolvidos, funcionam como um evento provocador e alimentador de conflitos. (WALTON, 1973). Caso o conflito não seja resolvido logo após seu surgimento, tende a iniciar-se um processo de crescimento ou intensificação, resultante de um círculo vicioso de ação e reação, denominado por Rubin e Kriesberg (1998) de espiral ou escalada do conflito. (BASTOS, 2014).

Nesse processo, cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa. Fato é que com a escalada do conflito as primeiras causas da desavença se tornam progressivamente secundárias, estando os envolvidos ocupados com as ações e reações que se sucedem. Em uma negociação ou conciliação, aliás, o propósito é justamente “quebrar” essa sequência em espiral, substituindo a dinâmica destrutiva por uma construtiva, com o estabelecimento de um processo criativo e cooperativo. (BASTOS, 2014).

Martinelli e Almeida (2006) explicam o crescimento ou desenvolvimento do conflito afirmando que ele pode surgir como uma pequena diferença de opinião e agravar-se e ponto de se transformar em um conflito destrutivo. Apresentam o modelo de evolução dos conflitos de Hodgson (1996) que, segundo os autores, pode ser utilizado para qualquer tipo de conflito,

desde um conflito interpessoal a uma guerra, sendo que, no entanto, quanto maior o nível que o conflito alcança, seja qual for o tipo, maior será a dificuldade para sua solução. Assim, quando um conflito é reprimido ou menosprezado, a tendência é que cresça e se agrave, enquanto que sendo reconhecido e tratado de forma construtiva, será resolvido de forma mais fácil, podendo-se tornar em uma força positiva para mudanças. A Figura 4 representa esse modelo de evolução dos conflitos de Hodgson.

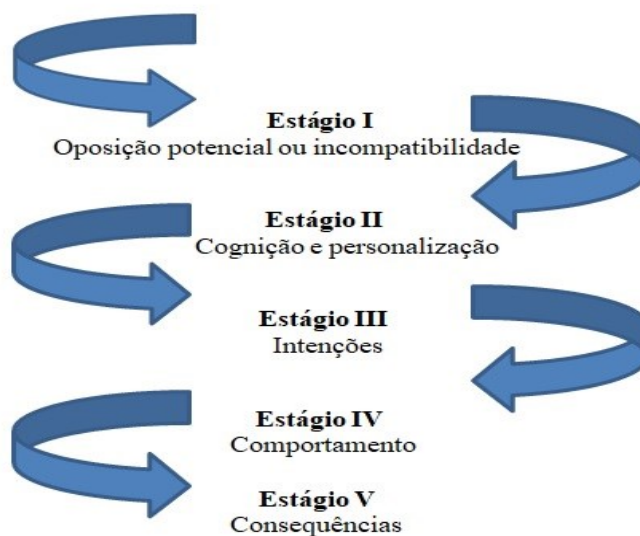
Figura 4- Evolução dos Conflitos de Hodgson



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Martinelli e Almeida (2006)

Na visão de Robbins (2005), o processo do conflito se desenvolve em cinco estágios: i) oposição ou incompatibilidade; ii) cognição e personalização; iii) intenções; iv) comportamento; e, v) consequências. A Figura 5 representa esses diferentes estágios.

Figura 5- Estágios do Conflito, segundo Robbins (2005)



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Robbins (2005).

No primeiro estágio, oposição potencial ou incompatibilidade, tem-se a presença de condições que criam oportunidades para o surgimento do conflito. Nem sempre essas condições necessariamente levarão diretamente ao conflito, mas o autor defende que deva existir ao menos uma delas para que o conflito apareça. Essas condições foram condensadas nas categorias comunicação, estrutura e variáveis pessoais (ROBBINS, 2005), estudadas no subcapítulo fontes do conflito.

No segundo estágio, cognição e personalização, as questões do conflito costumam ser mais claramente definidas. Esse é o momento em que o conflito é percebido ao menos por uma das partes. Trata-se, neste ponto, de um reconhecimento da existência das condições do estágio I e no início do envolvimento emocional das partes. Em caso de percepção de impacto negativo de aspectos relacionados ao estágio I, inicia-se, então, o próximo estágio, sendo esta definição e dimensionamento do conflito fatores determinantes em relação às possíveis consequências. (ROBBINS, 2005).

O estágio III, das intenções, adentra propriamente nas reações aos conflitos. As intenções, enquanto decisão de agir de determinada maneira, se localizam entre as percepções/emoções e o comportamento das pessoas. O processo de identificação de qual deva ser a intenção do outro é determinante na formulação da resposta ao comportamento que se apresenta. Robbins (2005, p. 331) destaca que as intenções proporcionam uma visão geral para os envolvidos, definindo seus propósitos, que podem ser mutáveis, alterando-se durante o conflito.

O quarto estágio, comportamento, é a fase da exteriorização do conflito, quando então se torna visível. O comportamento, em regra, objetiva implementar as intenções formuladas. Mas nem sempre o indivíduo tem em seu comportamento o reflexo de suas intenções, seja por cálculos equivocados ou ações pouco habilidosas. Seja como for, a fase do comportamento sintetiza uma efetiva reação, uma resistência, ou mesmo manifestação no mundo dos fatos de pelo menos uma indisposição com a situação por uma das partes. (ROBBINS, 2005).

O autor trata ainda do comportamento conflitante nomeando-o de “*continuum* de intensidade dos conflitos”, partindo de nenhum conflito ao conflito aniquilador, passando pelas fases de desacordos ou mal-entendidos leves; questionamento explícito ou desafio; ataques verbais; ameaças e ultimatoss; agressão física e esforços explícitos para destruir a outra parte. (ROBBINS, 2005).

Por fim, o estágio V, das consequências, está relacionado aos impactos decorrentes do conflito. Ao falar sobre as consequências, Robbins (2005) traz a possibilidade de os resultados serem funcionais (aumento na qualidade das decisões, estímulo à criatividade e a inovação, interesse e curiosidade, etc.) ou disfuncionais (descompasso na comunicação, redução da coesão do grupo, subordinação das metas do grupo às prioridades das lutas entre os componentes).

2.1.6 Disfuncionalidade e Funcionalidade dos Conflitos

Parece cabível uma ressalva preliminar em relação à classificação em conflitos funcionais e conflitos disfuncionais. O conflito em si não é funcional ou disfuncional. Ele pode ser. E este enquadramento é sempre *a posteriori*, e aí estaríamos a falar das consequências desse conflito. Explica-se: São as consequências do conflito que podem ser “benéficas” ou “maléficas”. Fato é que um mesmo episódio conflituoso pode gerar a um tempo vantagens (e por isso ser considerado funcional) e noutro gerar desvantagens, revelando-se disfuncional. Bastos (2014, p. 69) afirma que o conflito “não é positivo nem negativo, nem destrutivo nem produtivo: são ambos de uma só vez. É o modo como o enfrentamos que fará que tome um curso destrutivo ou produtivo”.

Assim, não parece adequado tratar os conflitos em funcionais ou disfuncionais, mas sim conflitos que em uma dada ocorrência resultem em consequências funcionais ou disfuncionais. Desse modo, não seriam então os conflitos que deveriam ser evitados ou mesmo os fatos que resultaram em conflito, mas sim invocado um adequado gerenciamento

com o fim de promover vantagens ou consequências funcionais do conflito, em uma dada e específica ocorrência. Conflitos funcionais ou disfuncionais, aqui, e para fins didáticos, têm equivalência de consequências vantajosas ou desvantajosas.

Aqui, figuram como sinônimas as expressões “funcionalidades”, “benefícios”, “aspectos positivos”, “construtivos” e “vantagens”; de modo que são equivalentes as expressões “disfuncionalidades”, “malefícios”, “aspectos negativos”, “destrutivos” e “desvantagens”. Considerando a compreensão de que é perfeitamente possível a ocorrência de vantagens e desvantagens em relação ao conflito, importa a seguir apresentar algumas das principais disfuncionalidades e funcionalidades.

Quando os conflitos apresentarem aspectos positivos ou vantagens diz-se ser funcional; disfuncional será aquele conflito eminentemente prejudicial. Segundo Dubrin (2003, p. 177), “O conflito funcional ocorre quando os interesses da organização são atendidos como resultado da disputa ou desacordo. O conflito disfuncional acontece quando a disputa ou desacordo prejudicam a organização”.

A funcionalidade ou disfuncionalidade de um conflito guarda grande relação com a percepção e os fatos emocionais e técnicos de uma equipe. McIntyre (2007) destaca que será a motivação das pessoas envolvidas o fator determinante para a fixação de funcionalidade ou disfuncionalidade, sendo atribuição do gestor facilitar a gestão do conflito.

Robbins (2005) destaca que a visão interacionista não entende que absolutamente todos os conflitos sejam bons ou benéficos. Em verdade, alguns desses conflitos contribuirão para o alcance dos objetivos do grupo ou organização, e por isso são funcionais. Semelhantemente, haverá aquele conflito que atrapalha o desempenho do grupo, constituindo-se formas destrutivas ou disfuncionais de conflito.

Martins, Abad e Peiró (2014) explicam que a tradicional discussão acerca dos benefícios e malefícios do conflito no desempenho do trabalho já contou com defensores que viam unicamente disfuncionalidade, independentemente do tipo ou natureza, devendo ser evitado no contexto organizacional. Havendo, todavia, parte da doutrina que entende que a depender do tipo, os conflitos no ambiente organizacional podem trazer benefícios à organização. Segundo os autores, figuram na defesa da primeira corrente Boz; Martínez; Munduarte (2009), Benítez; Medina; Munduarte (2011). Já na segunda, Jehn (1994, 1995, 1997); Pelled (1996), Amazon; Schweiger (1997), Jehn; Bendersky (2003), De Dreu (2008).

Há autores que compreendem a disfuncionalidade ou funcionalidade do conflito a partir de sua natureza. Nessa vertente, o conflito de tarefas pode apresentar tanto impactos negativos quanto positivos (e tanto na própria de tarefa quanto em aspectos afetivos); por

outro lado, o conflito afetivo (aí incluídos os interpessoais) seriam sempre disfuncionais¹¹. O Quadro 2 apresenta essa ideia:

Quadro 2- Potenciais Consequências dos Dois Tipos de Conflito

TIPO DE CONFLITO	CONSEQUÊNCIAS NO SUBSISTEMA TAREFAS	CONSEQUÊNCIAS NO SUBSISTEMA SOCIOAFETIVO
CONFLITO DE TAREFA	<ul style="list-style-type: none"> → Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas (Schwenk, 1990); → Evita a tendência para a conformidade (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995; McCauley, 1998; Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve, 1992); → Aumenta o nível de aprendizagem do grupo (Fiol, 1994); → Aumenta o desempenho (Hehn, 1997a); → Aumenta os níveis de inovação e criatividade (De Dreu & West, 2001; Jehn & Bendersky, 2003); → Aumenta a qualidade das decisões (Amason, 1996); → Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas (Amason, 1996). 	<ul style="list-style-type: none"> → Diminui a satisfação individual e grupal (Jehn, Chadwick, & Thacher, 1997; Kabanoff, 1991; Ross, 1989; Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986) → Diminui o desejo de permanecer na equipe (Schweiger <i>et al.</i>, 1986) → Aumenta a emergência de emoções negativas (Jehn, 1997b) → Aumenta os níveis de ansiedade individual e a probabilidade de emergirem situações de stress e de burnout (De Dreu, Dierendonck, & Dijkstra, 2004).
CONFLITO SOCIOAFETIVO	<ul style="list-style-type: none"> → Limita o processamento cognitivo de informações novas (Jansenn <i>et al.</i>, 1999; Jehn & Manixx); → Diminui a qualidade da comunicação (Amason & Sapienza, 1997); → Diminui o comportamento criativo (Jehn & Bendersky, 2003); → Diminui a identificação individual com as decisões grupais (Amazon & Schweiger, 1997); → Consome tempo e energia necessários para a execução das tarefas (Pelled, 1996; Rentsch & Zelno, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> → Degrada a qualidade das relações (Amason & Sapienza, 1997) → Diminui a satisfação individual e grupal (De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1994, 1995; Passos, 2005) → Aumenta os níveis de ansiedade e de stress e diminui o bem-estar individual (De Dreu <i>et al.</i>, 2004) → Diminui o desejo de permanecer na equipe (Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005) → Diminui o autoconceito e a autoestima (De Dreu, 1997).

Fonte: Elaborado pela autora, reproduzido de Dimas e Lourenço (2011)

Dimas e Lourenço (2011) destacam que em que pese o entendimento de alguns autores no sentido de atribuir a possibilidade de benefícios apenas em conflitos de tarefas, há outros autores que, embasados em pesquisas, entendem que independente do tipo ou natureza do conflito torna-se possível encontrar benefícios ou funcionalidades no conflito.

¹¹ Dimas e Lourenço (2011) consideram ainda subsistemas fundadores do grupo, sendo o subsistema tarefa relacionado ao conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, considerando o atingimento de objetivos comuns. O subsistema socioafetivo está relacionado a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social ou afetivo.

Newstrom (2008, p. 256) destaca a potencial existência de aspectos negativos, especialmente se o conflito se perdurar no tempo, ganhar intensidade ou avançar para questões pessoais. E, nesse sentido, aconselha “[...] que os gerentes estejam atentos ao potencial para o surgimento de conflitos interpessoais e intergrupais, antecipem os resultados relacionados a eles e utilizem as estratégias apropriadas para sua resolução”. Dubrin (2003, p. 177) destaca que “o conflito disfuncional é destrutivo em muitos aspectos, incluindo o desperdício de tempo e a colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa”.

Como resultados negativos do conflito para o ambiente organizacional, Rahim (2001) apresenta: i) possível estresse no trabalho, esgotamento físico e mental, além de insatisfação; ii) redução na comunicação entre indivíduos e grupos; iii) desenvolvimento de um clima de suspeita e desconfiança; iv) comprometimento dos relacionamentos; v) redução do desempenho no trabalho; vi) aumento da resistência à mudança; vii) abalo no comprometimento e lealdade organizacional.

Descompasso na comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação das metas do grupo às prioridades das lutas entre seus componentes, são as desvantagens apresentadas por Robbins (2005), que ressalta ainda que em situações extremadas o conflito pode ocasionar a paralisia do grupo e ameaçar potencialmente até mesmo sua existência.

Na pesquisa de Alméri Barbosa e Nascimento (2014), já referenciada, realizada em 2014 em organizações públicas e privadas de São Paulo, dos 65 (sessenta e cinco) entrevistados, 69% já vivenciaram ou vivenciam algum tipo de conflito interpessoal no ambiente de trabalho. Dos que não vivenciaram nenhum conflito, 90% já presenciaram algum tipo de conflito com seus colegas de trabalho. Quanto às consequências para a organização com a existência de conflitos interpessoais entre seus colaboradores, 64% dos respondentes declararam sentir desmotivação para desempenhar suas tarefas cotidianas no trabalho, 16% perdem sua produtividade habitual, 14% outras consequências, como perder a relação profissional com o outro envolvido, o receio de expor novas ideias e tensão e nervosismo no ambiente de trabalho.

Como forma de sintetizar o exposto sobre as consequências negativas ou desvantagens dos conflitos nas organizações, apresenta-se o Quadro 3:

Quadro 3- Algumas Desvantagens na Existência dos Conflitos

DESVANTAGENS
Desperdício de tempo
Colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa
Possível estresse no trabalho, esgotamento físico e mental, além de insatisfação
Comprometimento dos relacionamentos
Redução do desempenho no trabalho
Descompasso na comunicação entre indivíduos e grupos
Abalo no comprometimento e lealdade organizacional
Paralisação do grupo e ameaça à sua existência

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Walton (1973); Rahim (2001); Dubrin (2003); Robbins (2005); McIntyre (2007); Newstrom (2008); Alméri Barbosa e Nascimento (2014); Martins, Abad e Peiró (2014) e Bastos (2014).

Elencadas as principais disfuncionalidades do conflito, é importante apresentar as eventuais vantagens que podem apresentar os conflitos nas organizações. Cappi (2009, p. 28) apresenta uma visão otimista acerca dos possíveis benefícios na existência do conflito afirmando que é ligado à diversidade e, assim, à possibilidade de escolha, podendo ser encarado como uma oportunidade e possibilidade de crescimento.

Conforme sustenta Demarchi (2008), torna-se necessário afastar a valoração negativa que comumente se atribui aos conflitos, especialmente considerando que é inerente às relações humanas. Desse modo, o conflito não é necessariamente negativo ou algo ruim, ele **pode ser**, por exemplo, oportunidade de reflexão, aprendizado, oportunidade de crescimento entre os envolvidos e de aprimoramento de suas relações.

Newstrom (2008), partindo também da ideia de que o conflito é inevitável nas relações humanas, destaca que o que precisa ser buscado são formas para torná-lo positivo. Dentre os benefícios, o autor cita: i) estímulo às pessoas na procura de melhores abordagens que produzam melhores resultados; ii) motivação para que as pessoas se tornem mais criativas e experimentem novas ideias; iii) problemas ocultos podem ser diagnosticados, confrontados e então resolvidos; e, por fim, iv) maior comprometimento dos indivíduos com o resultado, dado o seu envolvimento na solução do problema.

Dentre outras funcionalidades do conflito, destacam-se a promoção de maiores níveis de desempenho, aumento da motivação, de habilidades em resolver problemas, criatividade e mudança construtiva. (DUBRIN, 2003). Griffin e Moorhead (2006, p. 232) afirmam que “um

grau moderado de conflitos específicos pode estimular novas ideias, promover uma competição saudável e energizar o comportamento”.

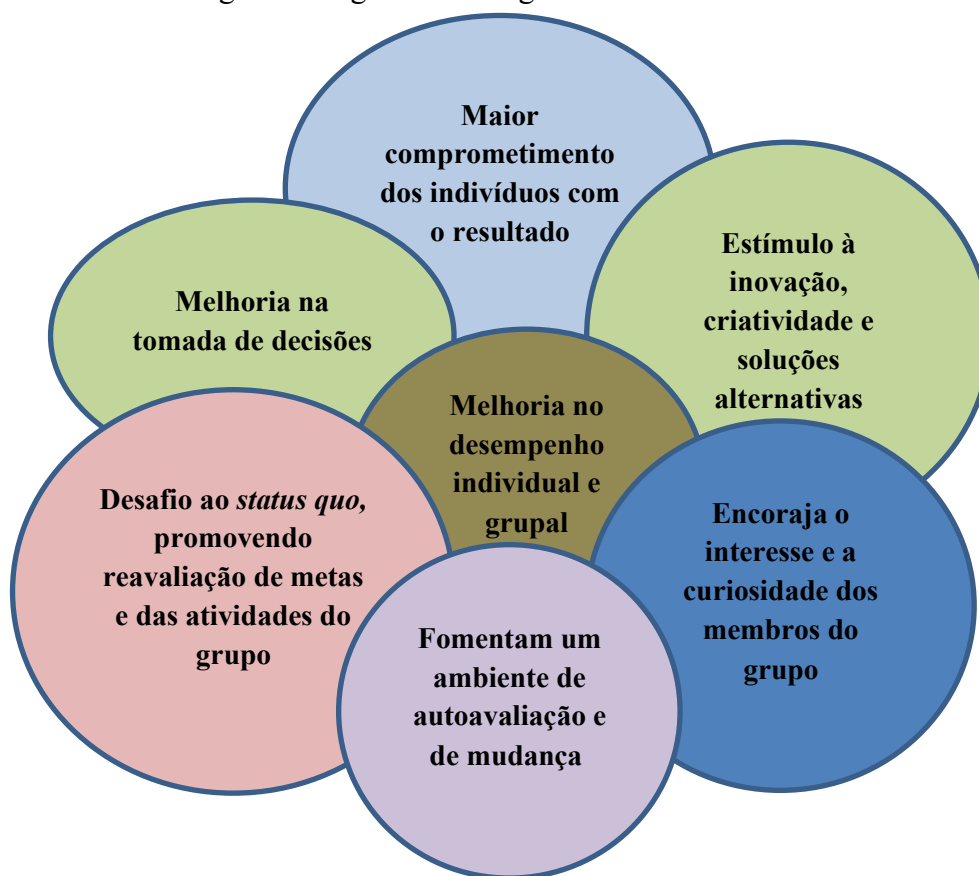
Rahim (2001) apresenta como resultados positivos do conflito para o ambiente organizacional: estímulo à inovação, criatividade e crescimento; melhora na tomada de decisões; descoberta de soluções alternativas a um problema; condução à uma solução sinérgica para problemas comuns; melhoria no desempenho individual como em grupo; indivíduos e grupos podem precisar pesquisar novas abordagens; indivíduos e grupos podem articular e esclarecer seu posicionamento.

Tratando especificamente a respeito dos conflitos interpessoais nas organizações, e em pensamento contrário a outros autores, que acreditam que esse tipo é quase sempre prejudicial, Walton (1973) defende a ideia de que esses conflitos, em um nível moderado, por vezes, têm consequências positivas, como aumentar a motivação e energia para realização de tarefas; aumentar a capacidade de inovação, decorrente da diversidade de pontos de vista; compreensão crescente de sua própria posição; maior consciência da identidade pessoal e, ainda, apresentar-se como uma forma de administrar os conflitos internos dos envolvidos.

Robbins (2005, p. 333) afirma que “o conflito desafia o *status quo* e, por isso, estimula a criação de novas ideias, promove a reavaliação das metas e das atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que este responda às mudanças”. Suas consequências podem ser funcionais quando: i) ampliam a qualidade das decisões (por permitir que todos os pontos sejam avaliados, especialmente aqueles que não são usuais ou que são defendidos por minorias); ii) incentivam a criatividade e inovação; iii) impulsionam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo; iv) oferecem um canal para arejar os problemas e liberar as tensões; v) fomentam um ambiente de autoavaliação e de mudança.

A Figura 6 condensa as principais vantagens ou funcionalidades dos conflitos aqui relatadas.

Figura 6- Algumas Vantagens na Existência dos Conflitos



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Rahim (2001); Dubrin (2003); Robbins (2005); Griffin e Moorhead (2006); Newstrom (2008), Demarchi (2008); Cappi (2009).

Em um universo relativamente extenso de pessoas, provavelmente haverá um conjunto de indivíduos que guardem certas semelhanças assim como um outro conjunto cujas diferenças se destacam. Essas diferenças e semelhanças em relação a comportamentos, pensamentos, personalidades, percepções, habilidades, etc., são capazes de gerar aspectos positivos ou negativos nos relacionamentos interpessoais e no próprio ambiente organizacional. (SANTOS; FANTIN; OLIVEIRA, 2020). Em grande medida, a adequada gestão desses aspectos é que indicará se a prevalência será de criatividade, troca de ideias, diversidades, tolerância e desenvolvimento de outras ações e valores de ganho aos trabalhadores e à organização, ou se desaguará em conflitos dos mais diversos e crises institucionais.

Efetivamente, o conflito é inerente às ações humanas, e a gestão adequada é que indicará a potencialidade de que os conflitos em uma organização sejam funcionais, ou seja, produzam benefícios institucionais e para os próprios indivíduos. É de se registrar que essa gestão adequada de conflitos passa pela utilização de meios adequados para seu tratamento e

condução. A seguir serão apresentados os principais meios e técnicas de resolução de conflitos indicados na literatura, destacando-se os meios consensuais.

2.2 DOS MEIOS E TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Na seção anterior, buscou-se ressaltar alguns aspectos do estudo acerca do conflito organizacional. A definição, as diferentes visões acerca do tema, a tipologia, fontes, processo e disfuncionalidade/funcionalidade do conflito indicam a necessidade de compreensão acerca de quais meios a Administração Pública, ambiente organizacional de enfoque desta pesquisa, possui para resolução desses conflitos.

Aqui, serão apresentados os instrumentos utilizados pela Administração Pública para a resolução dos conflitos. Concebe-se que os instrumentos tradicionais utilizados pela Administração Pública, em regra, não possuem as características de pacificação e consensualidade. Antes, em sua maioria, possuem um caráter punitivo e repressivo, literalmente disciplinar, o que nem sempre implica no atingimento do interesse público.

A presente seção pretende apresentar em termos gerais os principais meios de resolução de conflitos: i) forma judicial; ii) arbitragem; iii) negociação; iv) constelação sistêmica; v) conciliação; e vi) mediação, bem como técnicas utilizadas na resolução de conflitos, notadamente o Método de Negociação de Harvard.

O estudo desses meios, nomenclatura sinônima de métodos ou técnicas, de resolução de conflitos será de especial importância quando da análise de como a Universidade Federal de Santa Catarina e as demais universidades investigadas neste trabalho resolvem seus conflitos interpessoais, e em que medida se utilizam desses métodos, permitindo-se estabelecer um aperfeiçoamento institucional no trato dessa matéria e possibilitando, aqui, a proposição de diretrizes orientativas à UFSC para utilização de meios consensuais para a gestão e resolução de conflitos interpessoais. Também por essa razão, dentre os meios existentes de resolução de conflitos, será dada especial atenção àqueles que se utilizam da consensualidade e do caminho da autocomposição.

O caminho para uma solução humanizada e pacífica de resolução de conflitos passa por vários estágios. Por isso mesmo, importa um breve retrospecto de como a sociedade avançou nas formas de seus indivíduos resolverem seus conflitos, passando pelo uso de suas próprias razões e força até a utilização dos meios aqui propostos, baseados no consenso e no restabelecimento ou manutenção das relações harmoniosas de trabalho.

Na resolução do conflito três são as possibilidades: i) ser resolvido por imposição de um dos envolvidos; ii) impositivamente por ação de um terceiro imparcial; iii) pacificamente pelos envolvidos. Esses diversos meios de resolução costumam ser divididos em três grupos: autotutela, heterocomposição e autocomposição. (MOORE, 1998; SANTOS, 2004; CALMON, 2008). A autotutela se revela pelo uso da força pelo próprio indivíduo litigante e segundo suas próprias razões; na heterocomposição a decisão pela solução do conflito advém de um terceiro; e na autocomposição o protagonismo é dado às partes, que resolvem suas diferenças não pela força, mas pela consensualidade. Veremos cada um desses meios de forma mais detalhada.

2.2.1 Autotutela

Houve um tempo na história da civilização em que cada indivíduo, no exclusivo uso de suas forças, impunha suas vontades e interesses em detrimento dos demais. Em um primeiro momento não havia qualquer elemento limitador ou critério de proporcionalidade. Aliás, a lei do talião, ou o “olho por olho dente por dente”, é neste sentido um grande avanço no estabelecimento de critérios de retaliação e imposição de vontades e resolução de conflitos, visto que se passou a exigir proporcionalidade na medida a ser adotada contra o agressor. (DUARTE, 2009).

Cintra, Grinover e Dinamarco (1995), tratando de um período em que não havia regulação de direitos, deveres e procedimentos a serem garantidos e seguidos, destacam que não havia um Estado forte o suficiente nas fases primitivas da civilização para colocar o Direito acima da vontade dos indivíduos. Assim, além de não existir um órgão estatal que de forma soberana e autoritária assegurasse o cumprimento do Direito, também não existiam as leis, “assim, quem pretendesse alguma coisa que outrem o impedisse de obter haveria de, com sua própria força e na medida dela, tratar de conseguir, por si mesmo, a satisfação de sua pretensão”, o que hoje denomina-se autotutela. (CINTRA, GRINOVER E DINAMARCO, 1995, p. 21).

A autotutela é caracterizada pelo uso da força pelo próprio indivíduo, fazendo uso de suas razões, sem qualquer tutela por parte do Estado. Como categoria extralegal, usa meios de coerção fortes visando convencer ou obrigar a outra parte a ceder, como, por exemplo, as ações diretas não violentas, como greve, piquetes e manifestações, e a própria violência ou coerção física. (BASTOS, 2014). Na autotutela temos o próprio indivíduo tutelando seus

direitos e pretensões, conforme seus critérios e limites, e por essa razão pode-se afirmar que é império da força.

Por determinar a resolução do conflito pelo embate de força entre as partes, não é caso de forma autocompositiva. A solução se dá por um ato de força e não pelo consenso. Uma parte se utiliza da força física, moral ou econômica para fazer valer sua vontade. O ordenamento jurídico brasileiro ainda conserva alguns exemplos de autotutela, tais como a legítima defesa, estado de necessidade e greve. (SANTOS, 2004).

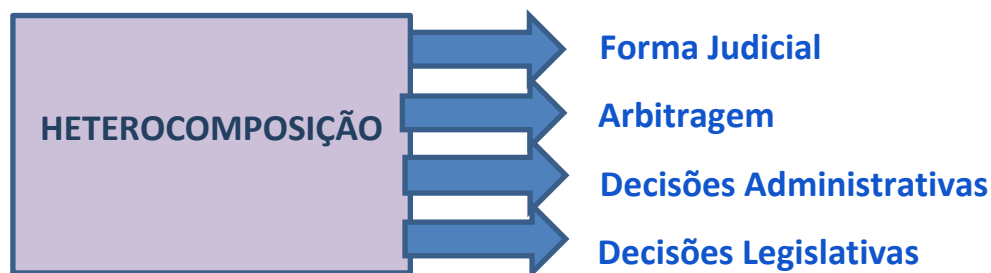
Por outro lado, o Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940) criminaliza o uso arbitrário das próprias razões. O art. 345 do Código Penal estabelece que “Fazer justiça pelas próprias mãos, para satisfazer pretensão, embora legítima, salvo quando a lei o permite” implica na pena de “detenção, de quinze dias a um mês, ou multa, além da pena correspondente à violência.” (BRASIL, 1940). Veja-se, portanto, que não se torna possível a alguém, embora sob pretensão legítima, ou seja, embora entenda tenha a razão, fazer uso da força, por qualquer meio, para resolver conflito em que se veja envolvido.

Em aplicação ao ambiente da presente pesquisa, em uma situação de conflito, notadamente envolvendo servidores públicos, não é lícito a qualquer deles a resolução do impasse mediante uso de suas próprias razões. Note-se que as relações aqui tratadas se passam no seio do Estado, o que invoca participação cogente da máquina estatal, ou quando muito a negociação entre os envolvidos conforme os padrões comportamentais estabelecidos nos códigos deontológicos.

2.2.2 Heterocomposição

A heterocomposição abriga um conjunto de instrumentos ou métodos de resolução de conflitos que possuem como característica comum o poder decisório não na vontade das partes, mas transferido a um terceiro imparcial, escolhido ou não pelas partes, sendo a decisão vinculativa para os envolvidos, como ocorre, por exemplo, na decisão judicial e na arbitragem, sem descuidar da existência de formas igualmente heterocompositivas, como a decisão legislativa e a decisão administrativa. A Figura 7 apresenta esses meios heterocompositivos:

Figura 7- Meios Heterocompositivos de Resolução de Conflitos



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Mais adiante, trataremos brevemente dos dois principais meios heterocompositivos de resolução de conflitos: forma judicial e arbitragem. As decisões legislativas (leis) são empregadas para disputas maiores que afetam um número considerável de pessoas, e aqui escapam, *a priori*, dos objetivos deste trabalho. Nas decisões administrativas, que ocorrem nas organizações públicas ou privadas, um terceiro, que tem alguma autoridade, e que guarda certa distância em relação ao litígio, pode tomar uma decisão pelas partes em disputa. (MOORE, 2014).

Neste momento, não serão tratadas em tópico específico as decisões administrativas, mas registre-se que a teoria geral dessas decisões permeia toda a pesquisa, uma vez que pressupõe-se que a própria Administração Pública é gestora dos conflitos interpessoais e responsável por criar ambiente e incentivar a resolução pelo diálogo e consensualidade.

Doutro modo, considerando a hipótese de acerto na utilização dos meios autocompositivos na resolução de conflitos interpessoais na Administração Pública, revela-se importante apresentar os principais meios heterocompositivos, a fim de verificar se essa adoção se sustenta quando confrontada com outras possibilidades.

2.2.2.1 *Forma judicial*

A forma judicial - ou jurisdição estatal - são as sentenças proferidas por juízes de direito, uma autoridade institucionalizada, de natureza pública, baseadas em jurisprudência e nas leis, em regra com advogados contratados pelas partes. A decisão adotada é vinculativa e declara quem está certo e quem está errado, ao estilo ganha-perde. (BASTOS, 2014).

As características da forma judicial de resolução de conflitos são listadas por Santos (2004): i) existência de um terceiro, denominado juiz, indicado pelo Estado e não escolhido pelas partes, para resolver o conflito; ii) juiz possui poder para decidir conflitos de maneira

vinculativa e obrigatória para as partes; iii) juiz tem obrigatoriedade em proferir decisão, seja ela de mérito ou extintiva; iv) poder decisório do juiz é oriundo do Estado (por delegação da sociedade) e não das partes; v) a decisão é tomada após o desenvolvimento de processo e procedimentos impostos pela ordem jurídica, sem poder de escolha às partes; vi) juiz pode utilizar-se da coerção para garantir o cumprimento da decisão proferida.

Em uma abordagem judicial, além da existência de um terceiro com poder de decisão, em sobreposição à vontade imediata das partes, há o deslocamento do processo de resolução do conflito do domínio privado para o público. (MOORE, 2014).

As disputas judiciais, baseadas no ganha-perde, declaram vencedor e perdedor e raramente apresentam no comando decisório uma solução efetivamente satisfatória em relação aos problemas apresentados pelas partes. Ademais, em oposição ao alto custo das demandas judiciais, existem outros caminhos de resolução para a maioria dos problemas a que se possa estar submetido, com chances de manutenção de relacionamentos importantes e estratégicos, em menor tempo e custo. (FALECK, 2020). No mesmo sentido, Tartuce (2019) assenta que há situações em que uma demanda judicial pode ocasionar rupturas ainda maiores do que aquelas inicialmente apresentadas pelas partes.

Watanabe (2008) destaca que no Brasil parece haver uma cultura da sentença, do litígio, afirmando ainda que um dos grandes obstáculos a uma maior utilização dos meios autocompositivos ou consensuais é a formação acadêmica dos operadores do direito, voltada para a solução contenciosa dos conflitos. Acredita, porém, que essa cultura da sentença será paulatinamente substituída pela cultura da pacificação.

2.2.2.2 *Arbitragem*

Trata-se de um processo privado, no qual os envolvidos definem que uma terceira parte, neutra, irá decidir a respeito da controvérsia existente, havendo semelhança com o processo judicial, sendo executadas suas sentenças como se judiciais fossem, conforme previsto na Lei 9.307/96 (Lei de Arbitragem) ¹². Na arbitragem as partes podem não apenas escolher o árbitro como também definir conjuntamente o procedimento que será seguido até chegar à decisão. (VEZZULLA, 2001).

Destaca Moore (1998, p. 23) que a arbitragem é termo genérico para um “processo voluntário em que as pessoas em conflito solicitam a ajuda de uma terceira parte imparcial e

¹² Alterada e complementada pela Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015.

neutra para tomar uma decisão por elas com relação às questões contestadas”, podendo o resultado ser compulsório ou consultivo e conduzida por uma pessoa ou um conselho.

Embora similar, a função de um juiz e de um árbitro em muito se diferenciam. Por exemplo, este é contratado pelas partes para satisfazer suas necessidades, em razão de não conseguirem resolver um problema específico. Aquele, todavia, cumpre função social e é chamado apenas para dizer o direito e determinar em que pontos a lei foi ou não cumprida, cuidando da correta aplicação das leis. (VEZZULLA, 2001).

Além disso, enquanto o juiz realiza um julgamento segundo a verdade formal, ou seja, segundo o que lhe é formalizado nos autos, o árbitro decide a partir das necessidades das partes. Essa opção é feita por meio da cláusula compromissória ou do compromisso arbitral¹³.

Na condução do processo de resolução do conflito proposto, o árbitro “tanto pode optar pela solução proposta por um dos participantes, como pode ele mesmo propor uma solução completamente diferente ou, ainda, chegar a um meio-termo entre as propostas dos lados envolvidos.” Sobre o processo de arbitragem é possível afirmar que “[...] cada parte apresenta sua posição para o árbitro, que por sua vez estabelece uma regra ou um conjunto de regras a respeito das questões envolvidas. Os pedidos das partes podem ser aceitos ou não, dependendo das regras do processo”. (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006, p. 75).

No mesmo sentido, Garcez (2002) afirma que a arbitragem é uma técnica que objetiva dirimir conflitos existentes entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, com a ressalva de que essas pessoas possam dispor livremente por meio da transação ou da renúncia, submetendo-se à decisão de um terceiro, que pode ser um ou mais árbitros, com poderes para decidir em nome das partes, conforme convencionado pelos envolvidos, sem que para isso tenha essa investidura pelo Estado, mas apenas uma escolha direta pelas próprias partes.

Segundo Salles (2020) a arbitragem apresenta as seguintes características: i) as partes optam por ter um ou vários conflitos resolvidos por um terceiro, chamado árbitro; ii) o árbitro é escolhido pelas partes; iii) o árbitro (ou árbitros, se as partes assim decidirem) conduzirá o processo arbitral, que trata-se dos procedimentos para instrução e decisão da causa; iv) a decisão do árbitro é vinculante para partes, sendo somente possível ser atacada judicialmente em bases bastante limitadas.

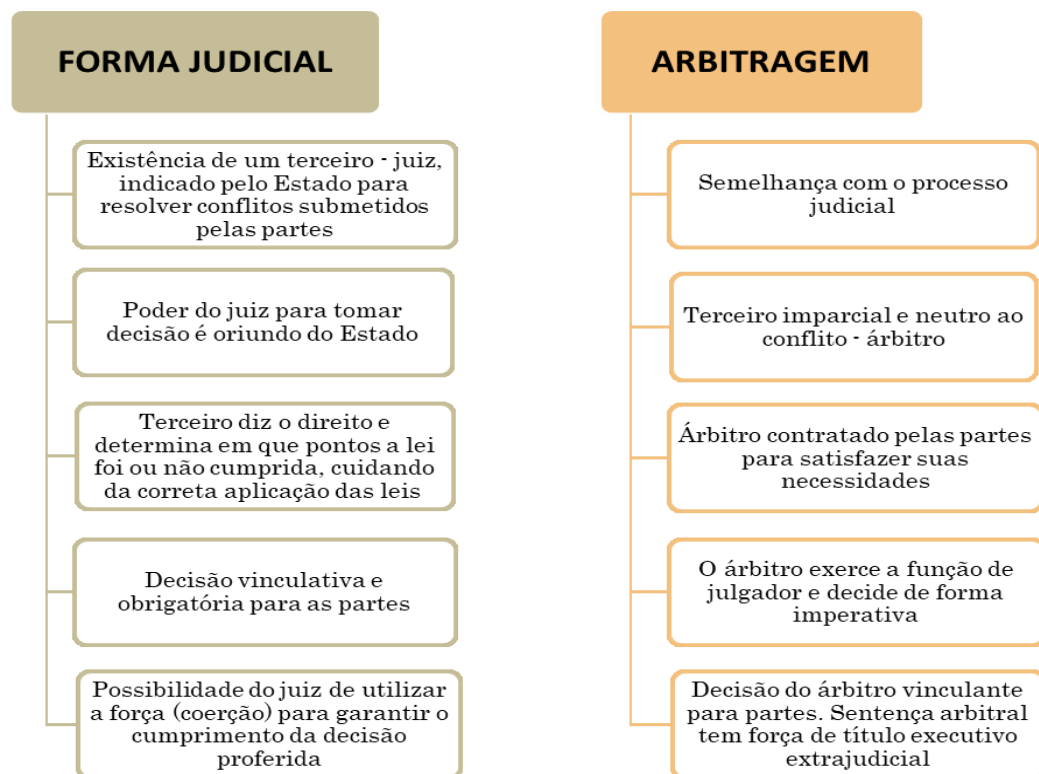
Detalhe importante é que da sentença arbitral não cabe recurso. Por ser extrajudicial precisa que as partes se submetam voluntariamente ao seu cumprimento. Todavia, caso a parte

¹³ A diferença entre cláusula arbitral e compromisso arbitral é que na primeira se dá antes do surgimento de qualquer conflito e essa previsão está inserida no contrato celebrado entre as partes; o segundo é um compromisso assumido pelas partes após o surgimento do conflito, onde se estabelecem todos os termos a serem observados na solução da questão.

resolva não cumprir a decisão, esse documento poderá ser executado judicialmente por meio de uma ação. (GARCEZ, 2002). Dada a sua natureza, a solução apresentada pela arbitragem é do tipo heterocompositiva, vez que é dada por um terceiro e não por consenso e composição entre as partes. E é justamente essa característica impositiva dada pela sentença arbitral que a distancia dos meios autocompositivos de solução dos conflitos. (CARMONA, 1998).

As principais diferenças entre os dois meios de resolução de conflitos aqui discorridos, forma judicial e arbitragem, são condensadas na Figura 8:

Figura 8- Principais Características da Forma Judicial e Arbitragem



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Carmona (1998); Moore (1998/2014); Vezzulla, (2001); Garcez (2002); Santos (2004); Martinelli; Almeida (2006); Bastos (2014); Tartuce (2019); Salles (2020); Faleck (2020).

Se fosse possível estabelecer duas extremidades na solução de conflitos, tranquilamente seria possível fixar de um lado a autotutela e de outro a heterocomposição. Com o passar do tempo, todavia, concebeu-se uma série de meios autocompositivos, ou seja, situações nas quais as próprias partes envolvidas partilhavam seus interesses e contribuições para a solução requerida. A seguir são abordados esses meios autocompositivos e consensuais de resolução de conflitos.

2.2.3 Autocomposição

Para a presente pesquisa, ganha importância o estudo dos meios autocompositivos de resolução de conflitos - ou meios adequados de solução de conflitos - ou seja, a prevenção ou resolução do conflito por meio do consenso entre as partes. A autocomposição não é o império da força, mas do diálogo. Godinho Pereira (2016, p. 52) afirma que o contexto contemporâneo fomentou a utilização dos meios alternativos de resolução de conflitos, que possuem características como autonomia, informalidade, flexibilidade e celeridade, e que “tais métodos possibilitam o diálogo construtivo, a valorização das singularidades das partes, a identificação do contexto relacional, o tratamento positivo e colaborativo do conflito.

Nessa dimensão, o Estado se faz presente, mas com um poder de decisão mitigado, posto que o protagonismo é dado às partes envolvidas, que diante dos interesses em questão propõem e indicam caminhos para a pacificação das relações. Caracterizam-se, assim, por comportar um conjunto de métodos que veem nas partes o protagonismo para resolução dos seus próprios conflitos. Acerca da adoção de métodos ou caminhos não adversariais, Demarchi (2008, p.49) ensina que sendo possível as partes atuarem em conjunto para buscar solução satisfatória para os envolvidos, prevalece a cooperação sobre a competição, configurando os métodos não adversariais de conflito “que possibilitam a análise de toda a gama de questões envolvidas no conflito e sua resolução através do diálogo”.

Silva (2020) destaca que a resolução consensual de conflitos é historicamente mais antiga que o processo judicial, já praticada quando o Estado e a jurisdição ainda criavam forma. Embora a resolução pela via judicial seja o caminho apontado pelo Estado moderno na busca de aplicação justa da lei, tem-se considerado a resolução consensual como justo caminho resolutivo.

Vasconcelos (2018) resgata que tradicionalmente eram denominados métodos ou meios de resolução alternativa de disputas¹⁴ (ADRs- *Alternative Dispute Resolutions*, também conhecidas como meios alternativos de resolução de controvérsias - MASCs - ou meios extrajudiciais de resolução de controvérsias (MESCs). Todavia, atualmente tem-se utilizado como denominação meios ou métodos de resolução adequada de disputas (RAD), ao lado da

¹⁴ Calmon (2008) destaca as críticas que se faz à expressão “alternativos”. Na origem, seria alternativo ao judicial. Todavia, o meio mais antigo meio de solução dos conflitos não é o judicial, o que prejudicaria o “alternativo”. Além disso, atualmente os nominados meios alternativos não excluem o judicial, onde lá também se opera. O que importaria, então, não é classificar um meio como ordinário ou alternativo, mas analisar sua operacionalidade e efetividade, e nesse contexto a expressão meios adequados de solução dos conflitos se apresenta. O autor destaca que a expressão “meios alternativos de solução dos conflitos”, já está enraizada na sociedade e, portanto, não pode-se considerar incorreta.

própria opção pelo Judiciário. Fato é que todos esses meios ou métodos judiciais ou extrajudiciais de acesso à justiça compõem o sistema multiportas¹⁵, que abriga as práticas restaurativas e facilitação de diálogo e consenso entre as partes. As possibilidades estão à disposição das partes, conforme as situações e características do caso.

A ideia central da autocomposição é que o titular de um bem tenha poderes para dispor total ou parcialmente desse bem. É também um negócio jurídico e como tal precisa preencher requisitos específicos, dentre os quais objeto lícito, forma prevista ou não proibida em lei e a capacidade dos agentes envolvidos. Nesse sentido, não seria possível a autocomposição realizada por menores ou diante de modalidades de incapacidade, ou ainda se realizada por procurador que não possua poderes específicos para tanto. (CALMON, 2008).

Como resultados possíveis na autocomposição têm-se a renúncia, a submissão e a transação. Na renúncia, aquele que invocava uma pretensão abdica ao interesse tentado, para pôr fim ao conflito, sem receber nada com esse ato. Na transação há concessões recíprocas, cada um cedendo uma parte daquilo que lhe julga cabível e se submetendo à parte do outro. Por sua vez, o terceiro resultado possível da autocomposição é a submissão, onde aquele que exercia uma resistência à pretensão do outro se submete integralmente à pretensão requerida. (SILVA, 2000; CALMON, 2008).

Como se verá em tópico específico, a Administração Pública tem caminhado para a consensualidade, calcada por diversas legislações, como a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) e o Código de Processo Civil (CPC), entre outras.

Para além desses aspectos, não se descartam situações nas quais as partes compõem acordos e encerram conflitos sem a participação de terceiros e fora do ambiente institucionalizado. Todavia, os meios que aqui interessam são aqueles que contam com a participação da própria Administração Pública, e em um estágio do conflito que já transcendeu a esfera restrita das partes e chegou à ciência da Administração Pública, que agora precisa encontrar uma resposta. A diferença proposta está no fato de que não se busca uma decisão impositiva por parte do Estado. Antes, as partes, preenchidos requisitos específicos, irão dispor livremente de suas pretensões e interesses, sob o auxílio estimulador do diálogo por parte da Administração Pública.

Os diversos meios alternativos de resolução de conflitos compartilham algumas características em comum, como a informalidade, voluntariedade, sigilo e favorecimento da

¹⁵ A expressão multidoor courthouse (corte de múltiplas portas) foi originalmente utilizada pelo Prof. Frank Sander (Harvard), em 1976, em uma conferência que veio a ser publicada em 1979.

autodeterminação, sendo os mais conhecidos a arbitragem, negociação, conciliação e mediação (GODINHO PEREIRA, 2016), não obstante existam, principalmente na literatura norte-americana, outros termos como, por exemplo, avaliação prévia, avaliação neutra pericial, assistente neutro, esclarecedor de questões de fato (fact-finder), conselheiro especial (special master) e o julgamento simulado (mini-trial)¹⁶. (CALMON, 2008).

Outro meio de resolução de conflitos, talvez menos conhecido e utilizado, é o da constelação sistêmica, aplicado especialmente nas Varas de Família do poder judiciário, ou ainda a constelação sistêmica organizacional, utilizada nas empresas.

A Figura 9 ilustra os meios consensuais de resolução de conflitos abordados neste trabalho:

Figura 9- Meios Consensuais de Resolução de Conflitos



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Godinho Pereira (2016). Imagens retiradas do Google Imagens.

Considerando que se está situando agora os meios autocompositivos, cumpre abordar resumidamente cada um deles: negociação, constelação sistêmica, conciliação e mediação.

2.2.3.1 *Negociação*

A negociação é desenvolvida pelas partes sem a interferência de um terceiro, ou seja, é “o diálogo somente entre os envolvidos em um conflito, com vistas a resolvê-lo de forma amigável, permitindo a continuidade pacífica das relações interpessoais”. (CALMON, 2008, p. 108)

¹⁶ O autor entende que essas em verdade não passam de técnicas incidentais da negociação ou da mediação. Destaca ainda que dentre os chamados meios alternativos de resolução dos conflitos há os de heterocomposição, dentre os quais a arbitragem e suas diversas variantes, entre elas a mediação/arbitragem, arbitragem/mediação, o high-low, a perícia arbitral e o rent a judge (CALMON, 2008).

A negociação objetiva um acordo entre as partes (WANDERLEY, 1998; GABBAY; FALECK; TARTUCE, 2013), sendo a primeira instância de resolução de conflitos (SAMPAIO; BRAGA NETO, 2011). A negociação deve estar baseada em princípios, ser cooperativa e buscar ganhos mútuos. (VASCONCELOS, 2018).

Zapparolli (2020) destaca que a negociação pode ou não ser um processo autônomo de resolução de disputas e demandas. Ressalta ainda que na mediação, na conciliação e na facilitação assistida a negociação se faz presente, podendo ser exercida pelas próprias partes, seus representantes ou um terceiro envolvido.

Quando concebida como estágio resolutivo promovido pelas próprias partes, a negociação é um relacionamento de barganha entre os envolvidos que possuem um conflito de interesses. Assim sendo, as partes se unem voluntariamente em um relacionamento temporário com o objetivo de dizer ao outro suas necessidades e reais interesses, trocar informações específicas ou resolver questões menos tangíveis, como as que dizem respeito à confiança e ao respeito ou a forma como será o relacionamento no futuro. (MOORE, 2014).

Embora abordada em tópico específico destinado aos meios ou métodos autocompositivos, a negociação é neste trabalho concebida como técnica para a conciliação ou mediação, por exemplo. Conforme já sustentado, o conflito aqui em destaque é aquele que já saiu da esfera de domínio das partes e chegou ao conhecimento da Administração. Será útil aqui apropriar-se dos benefícios que a negociação pode trazer para um estágio não mais inicial, mas posto diante da Administração Pública.

A negociação, portanto, será tratada como um conjunto de técnicas a que as partes e especialmente o facilitador pode fazer uso para alcançar o melhor resultado possível na resolução do conflito e pacificação das relações, restabelecendo a harmonia do relacionamento interpessoal abalado pelo conflito. Em tópico específico, será abordado o denominado Método Harvard de Negociação, apresentando-se as técnicas de negociação ali aventadas.

2.2.3.2 Constelação Sistêmica

O Brasil, por iniciativa do juiz Sami Storch, foi pioneiro mundial na utilização da constelação sistêmica na esfera judicial, inicialmente em uma Vara da Família, na Comarca do município de Itabuna/BA, sendo atualmente utilizada em diversos Estados (LACERDA, 2017), dentre eles, o Estado de Santa Catarina. Em 2017, inclusive, foi criado o Núcleo de Aplicação Sistêmica do Direito, em Santa Catarina, com o propósito de fomentar o

pensamento sistêmico e a prática das constelações. Com o objetivo de promover pesquisas e discussões sobre o tema e resguardar a correta aplicação das leis sistêmicas, foi criado em 2017 o Instituto Brasileiro de Direito Sistêmico (IBDSist, 2017). Em 2018 criou-se a Sociedade Brasileira de Direito Sistêmico, que visa divulgar e incentivar a utilização do Direito Sistêmico. (NASCIMENTO, 2019).

Tramita no Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 9.444/2017, de autoria de Adhara Campos Vieira e encaminhado pela Associação Brasileira de Constelações Sistêmicas à Câmara dos Deputados, que dispõe sobre a inclusão da Constelação Sistêmica como um instrumento de mediação entre particulares, a fim de assistir à solução de controvérsias, regulamentando a aplicação do método como forma de solução de conflitos ao lado do já regulamentado instituto da mediação. Em seu art. 2º, o projeto considera constelação sistêmica “a atividade técnica terapêutica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar soluções consensuais para a controvérsia sob um novo olhar sistêmico”. (BRASIL, 2017b).

A técnica se coaduna com a Resolução nº 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça, que estimula práticas que proporcionam tratamento adequado dos conflitos, e com o CPC, sendo meio possível de ser utilizado no judiciário, uma vez que o rol dos meios de resolução desses dispositivos não é taxativo. (SILVA E SANTOS, 2019).

A Portaria nº 702 de 21 de março de 2018, do Ministério da Saúde, visando avançar na Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares (PNPIC), autorizou que o Sistema Único de Saúde (SUS) fizesse uso da Constelação Familiar, além de outras técnicas, nas práticas de atenção à saúde¹⁷.

As leis sistêmicas, chamadas “ordens do amor”, são como as leis da natureza, agindo sobre o indivíduo, controlando-o, exigindo obediência, limitando desejos e vontades e tornando possíveis as relações pessoais. Conforme descrito na portaria supracitada, as ordens

¹⁷ A Portaria explica que a constelação familiar foi “desenvolvida nos anos 80 pelo psicoterapeuta alemão Bert Hellinger, que defende a existência de um inconsciente familiar - além do inconsciente individual e do inconsciente coletivo - atuando em cada membro de uma família. Hellinger denomina "ordens do amor" as leis básicas do relacionamento humano - a do pertencimento ou vínculo, a da ordem de chegada ou hierarquia, e a do equilíbrio - que atuam ao mesmo tempo, onde houver pessoas convivendo. Segundo Hellinger, as ações realizadas em consonância com essas leis favorecem que a vida flua de modo equilibrado e harmônico; quando transgredidas, ocasionam perda da saúde, da vitalidade, da realização, dos bons relacionamentos, com decorrente fracasso nos objetivos de vida. A constelação familiar é uma abordagem capaz de mostrar com simplicidade, profundidade e praticidade onde está a raiz, a origem, de um distúrbio de relacionamento, psicológico, psiquiátrico, financeiro e físico, levando o indivíduo a um outro nível de consciência em relação ao problema e mostrando uma solução prática e amorosa de pertencimento, respeito e equilíbrio. A constelação familiar é indicada para todas as idades, classes sociais, e sem qualquer vínculo ou abordagem religiosa, podendo ser indicada para qualquer pessoa doente, em qualquer nível e qualquer idade”. (BRASIL, 2018c).

do amor são: pertencimento pelo vínculo ou vinculação ao grupo; ordem hierárquica; e equilíbrio. Pertencimento é o que faz com que cada indivíduo esteja ligado ao seu sistema, comprometendo-se com o destino do grupo, sendo estabelecido pelo vínculo existente entre os indivíduos do mesmo sistema. A hierarquia é compreendida pela ordem com que cada indivíduo chegou ao sistema, pressupondo precedência e respeito. A terceira ordem trata do equilíbrio entre o dar e o receber. (HELLINGER, 2009).

Na constelação, considerada uma abordagem fenomenológica e sistêmica¹⁸, o estudo se dá a partir das emoções e energias que o indivíduo acumula consciente ou inconscientemente, possibilitando, assim, entender de que forma esses fatores influenciam em sua tomada de decisão e revertendo aspectos negativos que desequilibram a vida. As experiências vividas desde a infância tornam o indivíduo parte de vários sistemas, influenciando comportamentos e impactando no processo de evolução pessoal e profissional. (IBC, 2019). Explicam Baggenstoss e Fiegenbaum (2017) que o uso das constelações “[...] permite se traga à luz toda informação sobre questões trincadas, obscuras e desconhecidas em um dado sistema, de forma a facilitar a restauração de seu equilíbrio e harmonia a partir de uma nova postura do(s) sujeito(s) que o integram”, possibilitando seja identificada a origem ou motivo dos conflitos escondidos detrás das demandas judiciais, resgatando o diálogo e prevenindo futuros litígios.

A técnica funciona predominantemente pelo viés da dinâmica de grupo, podendo, no entanto, serem utilizados bonecos ou outros objetos para representar os componentes do sistema, buscando considerar o papel de cada indivíduo no sistema e sua relação interpessoal. (SILVA E SANTOS, 2019).

O facilitador, chamado constelador, volta sua atenção aos enredamentos em torno dos conflitos, observando a teia relacional que se inserem os desequilíbrios. Ao serem utilizadas no Poder Judiciário, essas leis sistêmicas tem como objetivo sensibilizar as partes, facilitando o acordo e o diálogo entre elas, sem a pretensão, no entanto, de substituir o uso da conciliação e da mediação. (SILVA E SANTOS, 2019).

Storch (2016) entende que o método pode ser utilizado como auxiliar na resolução de conflitos não só em questões familiares, mas em diversas outras, como criminais e

¹⁸ O termo “sistêmica” é utilizado, pois defende-se que a abordagem envolve todos os membros de um mesmo sistema. Na visão sistêmica todos os indivíduos estão interligados, influenciando uns aos outros. (OLDONI; LIPPMANN; GIRARDI, 2018). “Fenomenológica” porque trata-se de abordagem empírica, tendo como base acontecimentos e experiências vivenciadas pelos indivíduos. (NASCIMENTO, 2019). Hellinger (2006) explica que a fenomenologia é um método filosófico, que significa que o indivíduo se expõe ao contexto sem medo, sem pretensão de ajudar ou provar algo.

empresariais, por exemplo, e que o Direito Sistêmico, expressão por ele criada, surgiu através da análise do direito pela ótica das ordens superiores que guiam as relações humanas.

O Direito Sistêmico, nas palavras de Storch (2010) se propõe a encontrar a verdadeira solução para o conflito, sob uma ótica cooperativa e pacífica, que se coaduna com a necessidade de pacificação social e não mais sob uma ótica competitiva. Para que a solução aconteça, deve abranger todo o sistema envolvido no conflito, alcançando ambas as partes, pois quando uma delas não está bem, as consequências refletem em todos com quem ela se relaciona. As causas dos conflitos entre grupos, pessoas ou internas do indivíduo normalmente são mais profundas do que apenas um desentendimento pontual e dificilmente um processo judicial conseguirá refletir essa realidade de forma integral. Sendo assim, “uma solução simplista imposta por uma lei ou por uma sentença judicial pode até trazer algum alívio momentâneo, uma trégua na relação conflituosa, mas às vezes não é capaz de solucionar verdadeiramente a questão, de trazer paz às pessoas”. (STORCH, 2010).

Oldoni, Lippmann e Girardi (2018) defendem que para que se tenha o surgimento de um novo ramo do Direito (acrescentando-se “sistêmico” a “Direito”) é necessário que o trâmite legislativo pautado na Constituição seja respeitado e seguido, pois não se vislumbra possibilidade de criação de um novo ramo do direito pelo poder judiciário, que não possui competência para tanto. Dessa forma, propõem que a expressão “Direito Sistêmico” seja inicialmente entendida como a utilização das leis sistêmicas como meios de resolução de conflitos e, num segundo momento, seja adotada a denominação “Aplicação Sistêmica do Direito”, de cunho abrangente e integral.

A abordagem pode ser utilizada por juízes, mediadores, conciliadores, advogados, membros do Ministério Público e quaisquer profissionais que trabalhem no auxílio às pessoas para resolução de situações conflituosas. No âmbito da justiça, acredita-se que sirva como contribuição para a ciência de resolução de conflitos e pacificação das relações, aperfeiçoando o trabalho dos profissionais que lidam com o tema e promovendo uma solução célere a questões que ainda carecem de longos e penosos processos judiciais. (STORCH, 2016).

Nas organizações, pode ser empregada em pequenas equipes, departamentos ou em toda a organização, fornecendo indícios sobre as relações e estruturas existentes. (LACERDA, 2017). Pode ser aplicada para uma ou ambas as partes de um conflito, averiguando a real razão de seu comportamento ou da outra parte e a melhor opção para resolução do conflito. (OLDONI; LIPPMANN; GIRARDI, 2018).

A respeito da constelação organizacional, Barro (2019) afirma que se trata de uma técnica que possui como função somar e servir como apoio ao trabalho de consultoria da

organização. Nas situações de assédio moral, a lei do pertencimento garante, enquanto os funcionários possuem relação com a empresa, que todos façam parte da mesma forma, com o mesmo vínculo. Desta forma, caso um funcionário se sinta excluído, em decorrência do assédio moral, deverá o constelador, durante a dinâmica, incluir o indivíduo na sua colocação, reconhecendo a injustiça sofrida ou sua colaboração no passado, para reorganizar e fortalecer novamente a organização. Essa técnica pode, assim, informar aos envolvidos no conflito (assediador, vítima e demais participantes do ambiente de trabalho), sobre os elementos não visualizados dentro do sistema organizacional, evitando-se novos emaranhados de gestão e resolvendo os existentes, independentemente do deslinde jurídico da demanda.

Considerada um método inovador de desenvolvimento das organizações, é caracterizada por sua alta eficiência e efetividade, pois, por concentrar-se em questões essenciais, gera resultados rápidos e proporciona economia, contribuindo de forma significativa para um melhor gerenciamento e cultura organizacional. (BLUMENSTEIN; GRAZ, 2004). Apesar de ser ainda método pouco difundido no meio da Administração Pública, apresenta-se como instrumento possível no objetivo de solucionar conflitos interpessoais com a manutenção da relação entre as partes, além de privilegiar a eficiência, economicidade, razoabilidade e pacificação das relações de trabalho.

2.2.3.3 Conciliação

A conciliação é um meio autocompositivo de resolução de conflitos, possível a partir de manifestação voluntária das partes, e que conta com a presença de um terceiro imparcial, desinteressado no processo, sem poder de decisão, cabendo-lhe, todavia, propor e encaminhar soluções para o litígio, permanecendo a decisão às partes. (SANTOS, 2004).

A conciliação “[...] consiste no desenrolar de um diálogo entre as partes e conciliador, com vistas a encontrar uma posição final para o conflito, que seja aceitável e factível para ambos os envolvidos.” (CALMON, 2008, p. 105). Diferentemente da mediação, na conciliação há proposição por parte do terceiro imparcial, e sua participação é mais presente, inclusive com sugestões para resolução do conflito.

Vasconcelos (2018) sustenta que conciliação é mediação, na medida em que o conciliador é esse terceiro que medeia e busca obter entendimento entre as partes, sendo da natureza da conciliação a mediação entre as partes; assim como em uma mediação o grande objetivo será a conciliação entre os envolvidos. Um dos diferenciais é que a conciliação

pressupõe a existência de pessoas sem vínculos anteriores. Em que pese esse aspecto, o autor informa que a conciliação vem sendo muito utilizada em conflitos corporativos.

Outro aspecto de destaque é que considerando a ausência de vínculos pretéritos entre as partes e mesmo a inexistência de necessidade de manutenção de vínculo futuro, a conciliação dispensa maiores aprofundamentos em relação aos aspectos subjetivos ou maiores esclarecimentos. O foco é diretamente o problema em questão, e não necessariamente o relacionamento interpessoal. Daí que é dada ao conciliador a possibilidade de sugerir diversas propostas de acordos com o propósito imediato de resolução do problema apresentado. (DEMARCHI, 2008).

Em regra, trata-se de uma técnica não adversarial e indicada para a resolução de conflitos objetivos, nos quais não há entre as partes um relacionamento anterior e o único vínculo existente entre eles é a necessidade de reparação dos danos causados, traduzindo-se em um relacionamento meramente circunstancial. (DEMARCHI, 2008).

Na conciliação há um procedimento, com atos organizados, com a presença do terceiro conciliador junto às partes, onde estas indicam as regras e possuem disponibilidade sobre esse procedimento. Visa tanto à prevenção quanto à composição dos conflitos. E tem ainda como característica o fato de que durante o processo compositivo o terceiro conciliador deve construir um acordo que permita evitar ou encerrar o conflito ou disputa. (SANTOS, 2004).

É claro que se torna possível compreender a conciliação para além de um mero acordo entre as partes. Tartuce (2020), por exemplo, busca no dicionário razões para sustentar essa ideia, vez que no léxico o verbo conciliar significa “conseguir acordo entre (pessoas) ou entrar em acordo (com outrem); “congrajar (-se)”, “pôr ou ficar em paz; tranquilizar (-se)”, “fazer ou dizer (algo) com intenção de conciliar, de acalmar os ânimos”; “fazer aliança; juntar (-se), reunir (-se), aliar (-se); “harmonizar ou harmonizarem-se (coisas contrárias, contraditórias, incompatíveis ou que assim o pareçam)”; fazer ir (algo) (para alguém); granjear, atrair, conquistar (Michaelis)”. Em sua conceituação, a autora sustenta que conciliar implica em participação ativa na comunicação, aproximando os indivíduos, colaborando para identificar os interesses envolvidos, pensando e auxiliando na busca por soluções criativas, estimulando as partes a serem flexíveis, e se necessário apresentar sugestões e soluções para finalização do conflito.

Percebe-se que a conciliação nos moldes gerais como apresentado pela doutrina pode não se revelar o método mais indicado para solução dos conflitos aqui estudados, a saber, os conflitos interpessoais, especialmente aqueles caracterizados por relações permanentes e

relativamente duradouras. Considerando-se que se está a tratar de conflitos interpessoais em uma Instituição de Ensino, que invoca a restauração e manutenção da harmonia dos relacionamentos interpessoais, a conciliação sob a perspectiva tradicional não atende como meio adequado de resolução dos conflitos aqui analisados. Conforme sustentado, todavia, é possível conceber a conciliação para além de formulação de acordo superficial e objetivo entre as partes, o que em muito a aproxima da mediação.

2.2.3.4 *Mediação*

A mediação é um mecanismo para a obtenção da autocomposição, que conta com a participação de um terceiro imparcial que auxilia, facilita e incentiva os envolvidos no propósito da composição (CALMON, 2008). A mediação é a negociação com a inserção de um terceiro. Destaca Vezzulla (2001, p. 79) que “a mediação oferece um ambiente propício para que duas ou mais pessoas envolvidas num conflito possam dialogar sobre ele, assumindo uma conduta cooperativa e pacífica”.

Nos termos da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 (BRASIL, 2015b), que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública, a mediação é a “atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (art. 1º).

Referido diploma legal estabelece que ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação (art. 2º, § 2º). (BRASIL, 2015b). Isso apresenta, aliás, uma característica que orienta o processo de mediação: sua voluntariedade. Só deve haver mediação onde for garantida autonomia da vontade das partes, e uma vontade efetivamente livre. E nesse sentido as partes podem dialogar e a mediação versar sobre todo o conflito ou parte dele. Essa autonomia possui um protagonismo central na mediação. Além disso, outro aspecto de grande relevância é a confiabilidade e a confidencialidade das informações. O processo voluntariamente escolhido pelas partes precisa ser confiável e as informações ali tratadas precisam ser protegidas. (BRAGA NETO, 2020).

A propósito, a mesma Lei assenta que a mediação deve ser orientada pelos princípios da i) imparcialidade do mediador; ii) isonomia entre as partes; iii) oralidade; iv) informalidade; v) autonomia da vontade das partes; vi) busca do consenso; vii) confidencialidade; e viii) boa-fé. (BRASIL, 2015b).

Conforme destacado, na mediação o terceiro não incorpora a vontade das partes. Assim, o controle das etapas do processo pertence aos envolvidos. São eles que criam responsabilmente as soluções para os problemas, em substituição à escrivização das soluções impostas. (VEZZULLA, 2001). A função do mediador, nesse contexto, é ajudar as partes a pensar a controvérsia sob diferentes ângulos, tirando-as de posições preconcebidas, e objetivando o diálogo, o exercício do ouvir, do falar e do refletir, furtando-se de discussões estéreis e agressivas. (LORENCINI, 2020).

Vasconcelos (2018) ressalta que há vários modelos ou escolas de mediação, a exemplo da mediação facilitativa (satisfativa, linear ou tradicional de Harvard), a mediação avaliativa (ou conciliação), a mediação transformativa e a mediação circular-narrativa (ou narrativa). Informa, também, que esses modelos não são estáticos, e a depender da vontade dos mediandos a condução pode ser alterada. Por fim, destaca que há modelos direcionados ao acordo e modelos direcionados à relação.

Um dos seus grandes diferenciais da mediação está no fato de ser um meio que busca construir solução com base na satisfação dos interesses, expectativas, desejos, valores e necessidades das partes. (BRAGA NETO, 2020). Maillart e Laginestra Júnior (2015) afirmam que a resolução do conflito não deve ser o único propósito da mediação, vez que é capaz também de fomentar práticas de emancipação dos indivíduos, na construção de uma sociedade autônoma, envolvendo um processo de diálogo, e buscando na comunicação o entendimento mútuo e a composição.

Não contentar-se com uma solução formal é resultado também do objetivo de que haja uma continuidade no relacionamento entre as partes e ocorra uma verdadeira pacificação nas relações antes conflituosas. Em singular lição, Warat (2018, p. 40) registrou, afinal, do que trata a mediação, afirmando que “[...] A mediação começa quando as partes conseguem interpretar, no simbólico, ódios e amores que as diferenciam. A mediação facilita às partes a possibilidade de interpretar seus ódios e amores”, assim, seriam mediáveis apenas os conflitos de afetos, no qual ao menos uma das partes tenha conflito de ódio, amor ou de dor, e não as diferenças patrimoniais, sem história, afetos ou desejos.

A mediação deve ser entendida, portanto, como um mecanismo de pacificação social. Não se resume a um método de resolução de conflito, sendo verdadeira visão de mundo diferenciada, que propicia uma distinta abordagem e tratamento do conflito. (FAGÚNDEZ; GOULART, 2016).

Sustentou-se neste trabalho que a negociação é técnica, podendo se fazer presente nos diversos meios e processos de resolução de conflitos. Além disso, a negociação pode

significar o estágio inicial de diálogo direto entre as partes. Nessa perspectiva, frustrada a negociação em razão da natureza do conflito, ou em decorrência de suas características, ou ainda em virtude do nível de envolvimento emocional das partes, nesse contato espontâneo entre os envolvidos, a mediação surge como possibilidade imediata na solução de conflitos.

A pirâmide de Maslow indicou que as necessidades dos indivíduos obedecem a uma certa hierarquia, conforme a definição em cinco categorias: fisiológicas, segurança, afeto, estima e autorrealização. As primeiras representam a base da pirâmide e as últimas o topo. Garcez (2002), considerando que o indivíduo que satisfaça todas as suas necessidades possíveis simultaneamente se auto realiza, sustenta que a maioria busca a mediação ante a ameaça de perder os bens que representam suas necessidades básicas, sendo a meta dos envolvidos na mediação recuperar ou melhorar sua colocação em relação ao topo da pirâmide de Maslow, e via de consequência melhorar a satisfação de suas necessidades.

A mediação é um procedimento de resolução de conflitos que possui inúmeras vantagens, dentre as quais se destacam: i) domínio por parte dos mediados; ii) sigilo; iii) tratamento profundo e exaustivo dos problemas; iv) trabalho sobre as relações existentes entre os participantes, resultando em respeito e cooperação na busca por soluções; v) economia de tempo e dinheiro; vi) em razão da participação, satisfação de todos os participantes envolvidos com o resultado alcançado. (VEZZULLA, 2001). Calmon (2008) acrescenta que a mediação tem como vantagens principais o fato de ser rápida, confidencial, econômica, justa e produtiva. Algumas dessas vantagens estão destacadas na Figura 10.

Figura 10- Vantagens da Mediação, segundo Vezzulla e Calmon



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Vezzulla (2001) e Calmon (2008).

Sobre as distinções entre mediação e arbitragem, pode-se afirmar que na mediação, ainda que tenha conhecimento técnico sobre a questão em discussão, o mediador não deve prestar assessoria às partes. O papel do mediador é cuidar do relacionamento entre as partes, buscando identificar seus reais interesses. Diferentemente, o árbitro não precisa ter qualquer contato com as partes. Sua função é eminentemente técnica, baseada na razão. (VEZZULLA, 2001). Enquanto o árbitro impõe sua decisão e julgamento, o mediador tem a pretensão de colaborar para o resgate da comunicação entre as partes, a fim de possibilitar que encontrem soluções convenientes. (TARTUCE, 2020).

Algumas das principais características de cada um dos meios autocompositivos apresentados anteriormente estão condensadas na Figura 11:

Figura 11- Características dos Meios Autocompositivos

NEGOCIAÇÃO	CONSTELAÇÃO	CONCILIAÇÃO	MEDIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvida pelas partes sem a interferência de um terceiro; • Objetiva um acordo entre as partes; • Conjunto de técnicas a que as partes e especialmente o mediador ou conciliador precisa fazer uso para alcançar o melhor resultado possível na resolução do conflito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terceiro facilitador visa sensibilizar as partes e facilitar a realização de acordos e restabelecer diálogo; • Busca resolução de conflitos e pacificação das relações, trazendo maior equilíbrio e paz para todo o sistema; • Pode ser utilizada por juízes, mediadores, conciliadores e quaisquer profissionais; • Método auxiliar na resolução de conflitos, para os casos de conciliação, mediação ou para a justiça restaurativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terceiro imparcial, que propõe e encaminha soluções para o litígio, permanecendo a decisão à partes; • Busca a celebração do acordo; • Indicada para a resolução de conflitos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terceiro facilitador sem poder decisório visa desenvolver soluções consensuais entre as partes; • Objetiva a resolução do conflito; • Busca construir solução com base na satisfação dos interesses, expectativas, desejos, valores e necessidades das partes.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Vezzulla (2001); Santos (2004); Calmon (2008); Storch (2016); Warat (2018); Silva e Santos (2019); Zapparoli (2020); Braga Neto (2020); Tartuce (2020).

Há de ressaltar que segundo o Conselho Nacional de Justiça, estaria superada a distinção acentuada em relação à conciliação e mediação. Inicialmente foram estabelecidos diversos pontos distintivos, tais como: i) na mediação o foco seria a ‘resolução do conflito’ enquanto na conciliação a busca era apenas o acordo; ii) na mediação, a restauração da relação social subjacente ao caso enquanto na conciliação buscaria o fim do litígio; iii) a mediação seria voltada às pessoas enquanto a conciliação seria voltada aos fatos e direitos e

com enfoque essencialmente objetivo. Ocorre que essas distinções, notadamente com o aperfeiçoamento da conciliação, passaram progressivamente a se reduzir. (BRASIL, 2016).

Tratando da utilização destes meios no seio do Poder Judiciário, o CNJ afirma que atualmente busca-se também na conciliação, além do acordo, uma efetiva harmonização social entre partes; restauração da relação social entre os envolvidos; utilização de técnicas persuasivas, mas não impositivas ou coercitivas; interesse que as partes compreendam que o conciliador se importa com o caso e a solução encontrada; humanização do processo de resolução de disputas; preservação da intimidade dos interessados sempre que possível; busca por uma solução construtiva, com atenção para a relação das partes; possibilitar que as partes sintam-se ouvidas; utilização de técnicas multidisciplinares para permitir soluções satisfatórias no menor prazo possível. (BRASIL, 2016).

2.2.3.4.1 Alguns aspectos práticos da resolução de conflitos via mediação

Conforme sustentado, a mediação é apenas um dos vários meios de resolução consensual de conflitos. É possível que a organização resolva adotar apenas um meio ou até mesmo promova uma atuação que conjugue as principais características dos diversos meios de composição, a exemplo da conciliação e constelação, se considerarmos a negociação como técnica inerente às demais e não como meio autônomo.

Dentre as várias orientações que poderiam ser registradas para o fim de auxiliar e propiciar um maior êxito nas rodadas de negociação, via conciliação, mediação ou mesmo adoção da constelação, contribuindo para que as partes cheguem à composição desejada, destacam-se os seguintes aspectos: i) o processo; ii) o ambiente; iii) aspectos relacionados ao terceiro auxiliar; e iv) padrões de comportamento em relação às partes.

Enquanto Calmon (2008) entende que o processo de mediação se dá em três etapas, a saber, instalação (introdução), negociação (abertura para o diálogo) e acordo (finalização), Vezzulla (2001) ensina que a mediação possui as seguintes etapas: i) apresentação do mediador e das regras relacionadas à mediação; ii) os mediados expõem o problema; iii) resumo e ordenamento inicial dos problemas; iv) descoberta dos interesses ainda ocultos; v) geração de ideias para solução do problema apresentado; e iv) acordo final.

Demarchi (2008), no mesmo sentido, destaca que é recomendável que as partes recebam orientações e esclarecimentos previamente, inclusive quanto ao papel do mediador como promotor do diálogo e seu dever de sigilo e confidencialidade, bem como se busque no

momento oportuno identificar os reais interesses das partes, o que pode ser alcançado mediante perguntas específicas e aguçada capacidade de escuta.

A mediação deve ser flexível, devendo contemplar as necessidades e entender o tempo de cada mediado. É dinâmica, sendo de conhecimento a forma como inicia, mas considerando a diversidade de individualidades, os caminhos e destinos do processo de mediação não podem ser previamente catalogados de forma categórica, sendo função do mediador adotar as diferentes técnicas ao seu alcance, garantindo sempre a não imposição e a necessária imparcialidade. (VEZZULLA, 2001).

Outro aspecto que merece atenção é o ambiente no qual as partes serão chamadas à composição. Calmon (2008) defende que o local da mediação deve ser neutro, não público e onde não funcione órgão do Poder Judiciário. Vezzulla (2001) explica que o local onde ocorrerá a mediação deve ser confortável e que alguns mediadores utilizam-se de mesas redondas, sem lugares preestabelecidos, enquanto outros espalham poltronas e cadeiras pela sala, para que os mediados escolham o mais confortável.

Adaptando a concepção à realidade aqui analisada, é desejável, então, que o ambiente colocado à disposição das partes seja um local neutro, significando evitar realizar o procedimento, por exemplo, na sala de trabalho de uma das partes. De igual modo, ambientes como ouvidorias, corregedorias, comissão de ética e similares carregam em sua grande maioria das vezes um clima incompatível com a proposição pretendida.

Em relação ao terceiro auxiliar (mediador, conciliador, o outro equivalente), este precisa, além de possuir competência, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho desta função, também transmitir às partes os aspectos positivos do conflito, criando um ambiente no qual as partes enxerguem possibilidades de crescimento e benefícios, em lugar de eventuais angústias, e assim possam buscar de forma satisfatória a solução para o conflito. (VEZZULLA, 2001). Em situações de fragilização de sentimentos e emoções, uma característica essencial do mediador é sua capacidade de acolhimento das partes em conflito. (MAILLART; LAGINESTRA JÚNIOR, 2015).

Ademais, o mediador deve ser o facilitador do processo de negociação entre as partes em conflito e, para tanto, deve ter profundo conhecimento dos procedimentos e técnicas a serem utilizadas na condução da composição, sendo importante notar que a mediação pressupõe a influência de diversas áreas do conhecimento, utilizando-se de teorias da comunicação, psicologia, filosofia, especialmente a ética, antropologia, sociologia e o Direito. (COELHO; BONATO, 2018).

Apesar de o mediador não possuir qualquer poder ou atribuição para impor suas ideias ou vontades, não significa, todavia, que seja um agente passivo em todo o processo de resolução de conflito. Nas palavras de Calmon (2008), o mediador é um modelador de ideias, sendo, porém, fundamental que não expresse sua opinião sobre o resultado do pleito, o que, ainda segundo o autor, é a regra de ouro do mediador, sendo esta uma característica que diferencia a mediação dos outros meios autocompositivos.

Para Moore (2014) a atuação do mediador ocorre em dois momentos distintos, sendo um prévio ao encontro das partes e outro na própria sessão de mediação. No primeiro momento, pré-negociação, ocorrem três estágios, e outros sete se consumam após o início da sessão. Esses dez estágios, que estão relacionados ao planejamento, estratégias e execução, são os que seguem: i) estabelecendo relacionamento com as partes disputantes; ii) coletando e analisando informações básicas; iii) projetando um plano preliminar de mediação; iv) iniciando a sessão de mediação; v) apresentando as perspectivas iniciais das partes e estabelecendo uma agenda; vi) compreendendo e apresentando as necessidades e interesses das partes e definindo os problemas a serem resolvidos; vii) gerando opções para o acordo; viii) avaliando e refinando as opções para o acordo; e ix) atingindo o acordo formal; x) desenvolvendo critérios para monitoramento do cumprimento do acordo pelas partes e desenvolvendo mecanismos para resolver potenciais disputas futuras entre elas.

O terceiro auxiliar deve, antes de tudo, ser alguém que tenha crença e propensão à resolução do conflito pelo diálogo. Deve possuir características emocionais que o qualifiquem a intermediar as partes em um conflito. Saber ouvir, ser paciente, cortês, e estar disposto a compreender o real interesse das partes e estabelecer estratégias para uma composição que seja mais do que um acordo formal, deve figurar entre as características e competências daquele que se propõe a mediar as partes em um conflito.

É exigido, de igual modo, algumas providências e padrões de comportamento em relação às partes, que se dispuseram a buscar consensualmente a melhor solução para o conflito em questão. Nesse sentido, o estabelecimento individualizado de metas mínimas e máximas, a adequada e completa coleta de dados, a capacidade de ouvir atentamente as outras pessoas, o compromisso de evitar acusações e atribuições individuais de culpa, a busca por enfatizar questão e não as personalidades, agir de modo a separar fatos dos sentimentos, e buscar áreas nas quais possam obter concessões sobre tópicos importantes enquanto fazem concessões em áreas de interesse menor são medidas que certamente contribuirão para a obtenção de um resultado mais justo para as partes, removendo-se causas paralelas do

conflito, economizando-se ainda tempo e energia. (VEZZULLA, 2001; FISHER; URY; PATTON, 2005; BRAGA NETO, 2020).

Esses diversos meios de resolução de conflitos foram apresentados com o fim de subsidiar a seção seguinte, na qual serão tratados aspectos relacionados a uma mudança de paradigma na resolução de conflitos no âmbito da Administração Pública, propugnando-se alcance também às Universidades. Essa mudança, como se verá, é fruto de alterações legislativas, doutrinárias e também de visão e comportamento dos gestores públicos.

2.2.4 Estratégias e Técnicas para Resolução Consensual de Conflitos Interpessoais

Conforme exposto anteriormente, a negociação é considerada por parte da doutrina como meio de resolução de conflito, distinguindo-se da conciliação e mediação por ser um processo conduzido diretamente pelas partes. (GABBAY, 2020). A presente pesquisa, todavia, apresenta a negociação como técnica de resolução de conflito, a ser utilizada tanto na mediação quanto na conciliação, por exemplo, ou mesmo enquanto estágio inicial de resolução de conflitos entre as próprias partes.

Garcez (2002) destaca que a *American Arbitration Association-AAA*, a *London Court of International Arbitration- LCIA* e Câmara de Comércio Internacional-CCI oferecem serviços que se utilizam de uma combinação criativa de sistemas ou métodos não adversariais de solução de conflitos. Afirma que a negociação, mediação, arbitragem e outros meios derivados são utilizados em conjunto, de forma alternativa (um ou outro, sem preferência), ou sucessiva (preferencialmente um, e não sendo possível, outro). Nessa perspectiva, ganhou força a expressão *multidoor settlement system* (sistema de solução multiportas), sendo, portanto, analisadas situações de modo a se indicar o melhor método ou combinação para o caso concreto.

Esses métodos utilizados pela *American Arbitration Association* (AAA) são elencados por Garcez (2002, p. 75), conforme Quadro 4:

Quadro 4- Métodos utilizados pela *American Arbitration Association*

<i>FACTFINDING</i>	Análise da disputa por um terceiro, imparcial, que examina os marcos e os fatos e, então, emite um relatório que não vincula as partes e recomenda a composição.
<i>OMBUDS</i>	Um ‘ouvidor’ na tradução corrente entre nós, que investiga a existência de conflitos determinados em algum local de trabalho ou comunidade, relatando detalhes de sua investigação e ajudando a encontrar uma composição equitativa para eles.
<i>BASEBALL (LAST-OFFER) ARBITRATION</i>	Neste método as partes devem negociar até certo ponto do impasse e, então, cada qual, respectivamente, submeter uma oferta final para o caso ser decidido por um árbitro.
<i>MINI-TRIAL</i>	Grupo de executivos ou advogados da empresa que se reúnem na presença de um terceiro que propõe uma fórmula para composição.
<i>SUMMARY JURY TRIAL</i>	Sumário do caso é apresentado pelo advogado em casos complexos perante um júri que atua na análise de fatos e circunstâncias que sirvam como aconselhamento para as partes poderem chegar a um acordo.
<i>PARTNERING</i>	Reúne todas as partes de um projeto antes do início, com a finalidade de evitar o surgimento de disputas quando o projeto estiver em curso.
<i>DISPUTE REVIEW BOARD</i>	Painel constituído por três membros (...) que são incumbidos de observar problemas e oferecer soluções imediatas no local de execução dos serviços.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Garcez (2002)

Lorencini (2020) explica que diante de um conflito ou controvérsia uma pessoa tem diversas portas e caminhos à sua frente: pode ela mesma procurar a outra pessoa e tentar negociar e resolver o problema, procurar um terceiro e este propor diferentes métodos para a solução (mediação, arbitragem, etc.), ou mesmo procurar o Estado para dizer o direito. Cada uma dessas alternativas ou possibilidades é uma porta, e cada uma dessas portas leva a um caminho com maneiras distintas de resolver os conflitos.

No Brasil, pode-se dizer que o sistema multiportas se apresentou com a Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, estabelecendo que o Poder Judiciário é o responsável pela Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesses. A resolução tem como base os métodos consensuais. Criou uma série de órgãos para este fim, a exemplo do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Resolução de Conflitos, assim como Centros Judiciários de Solução de Conflitos. (LORENCINI, 2020). Assim, mesmo quando a parte procura o Judiciário, atualmente é possível encontrar, lá, mais de uma porta como possibilidade de resolução consensual de conflito. Para o CNJ, a aplicação desses procedimentos pelos tribunais objetiva emprestar efetividade ao sistema. (BRASIL, 2016).

Considerando esse movimento de adoção ou combinação de vários métodos e técnicas para resolução das controvérsias, é de se reafirmar que não se sustenta conceber a

negociação apenas como sendo aquela investida feita diretamente pelos envolvidos, sem qualquer intermediação de terceiros, em fase pré-processual. No presente contexto muito menos, já que se está analisando meios consensuais de resolução de conflitos no seio da Administração Pública, e dessa forma presume-se a ciência por parte da Administração Pública, bem como algum procedimento ou processo instaurado e participação estatal na solução do conflito.

As técnicas utilizadas em mecanismos de negociação podem e devem subsidiar as ações que objetivem a resolução de conflitos e a restauração das relações interpessoais por meio da consensualidade. Alguns detalhes e conhecimentos devem ser observados quando da adoção dos meios consensuais de resolução de conflitos. Não bastaria, por óbvio, a simples crença de que seria suficiente lançar as partes frente a frente em uma sala e pedir que iniciem o diálogo e cheguem a um consenso.

2.2.4.1 O método Harvard de Negociação

O projeto de negociação da Harvard Law School, desenvolvido por Roger Fisher, Bruce Patton e William Ury, foi inovador para as pessoas que desejam fazer uso do diálogo na resolução dos conflitos. Os autores da obra “Como Chegar ao Sim” desenvolveram um método de negociação estruturada, denominada negociação por princípios ou negociação cooperativa (SAMPAIO; BRAGA NETO, 2011), estabelecido em quatro pontos: pessoas, interesses, opções e critérios. (CALMON, 2008). Essas premissas básicas do método estão ilustradas na Figura 12.

Figura 12- Premissas Básicas do Método de Negociação por Princípios



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Fisher, Ury e Patton (2005)

Relacionando o método de negociação de Harvard com o processo de mediação tratado no presente trabalho, tem-se também que cada um dos envolvidos apresentarão interesses específicos.

Com relação à premissa de **separar as pessoas do problema**, o conselho de Fisher, Ury e Patton (2005) é separar a relação da substância e lidar diretamente com o problema pessoal, o qual perpassa três categorias básicas: **i)** percepção; **ii)** emoção; **iii)** comunicação.

As partes, enquanto negociadores de seus próprios conflitos, e mesmo o mediador nesse processo, precisam aplicar uma série de técnicas. Negociar em tais condições é ter que lidar com seus sentimentos e problemas pessoais, mas também os do outro. Nesse sentido, na categoria da percepção as orientações ao negociador são: i) ponha-se no lugar do outro; ii) não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos; iii) não culpe o outro por seu problema; iv) discuta as percepções de cada um; v) busque oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro; vi) dê a ele um interesse no resultado, certificando-se que ele participa do processo; vii) torne suas propostas compatíveis com os valores do outro. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Em uma negociação em geral, e na mediação em particular, os sentimentos acabam por se sobrepor às palavras. As emoções de uma parte acabam por interferir nas emoções da outra, de modo que podem vir a frustrar a própria ideia de construção conjunta de uma solução, vez que as partes em regra entram em uma negociação para uma batalha e mesmo se sentindo ameaçadas. As recomendações no campo da emoção são: i) antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções, tanto do outro quanto suas; ii) explicita as emoções e reconheça-lhes a legitimidade; iii) deixe que o outro lado desabafe; iv) não reaja às explosões emocionais; v) use gestos simbólicos. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

A ausência de comunicação prejudica qualquer possibilidade de negociação. É por meio da comunicação que se torna possível chegar a uma decisão conjunta. Há pelo menos três problemas na comunicação: i) uma parte não fala com a outra ou não se fazem entender; ii) incapacidade de escuta, notadamente em razão de excessiva preocupação com o seu próprio discurso e fala; iii) mal-entendidos, situação na qual o que um fala é interpretado inadequadamente pelo receptor da mensagem. As orientações acerca dessa categoria são: i) escute ativamente e registre o que está sendo dito; ii) fale para ser entendido; iii) fale sobre você mesmo, e não sobre o outro; iv) fale com um objetivo. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Em resumo, o método propõe em sua primeira premissa que seja separada a relação da substância e se lide diretamente com o problema pessoal. O problema substantivo e a

manutenção de uma boa relação de trabalho não devem ser concebidos como metas conflitantes, exigindo-se, porém, uma postura e um conjunto de compromissos das partes. A relação precisa estar fundada em percepções exatas, comunicação clara, emoções apropriadas e visão propositiva e voltada para o futuro. Os problemas das pessoas não devem ser solucionados por meio de concessões substantivas. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

O segundo ponto fundamental é **concentrar-se nos interesses, e não nas posições**. Veja-se o exemplo de dois homens em uma biblioteca. Um quer a janela aberta e outro fechada. Não há meio termo ou solução que pareça satisfazer o interesse de forma concomitante. A bibliotecária sai da posição e avança para entender os interesses de cada parte: um quer evitar a corrente de ar, e o outro busca por ar fresco. A solução não estava na janela em questão, ou na aceitação de uma ou outra posição. A bibliotecária resolve abrir a janela de um aposento ao lado, que traz ar fresco sem a incidência da corrente de ar. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Para chegar a uma solução, concilie interesses e não posições. Os interesses definem o problema. É importante destacar que a posição é algo que a parte decidiu, enquanto os interesses são o fator determinante para ela ter chegado a essa decisão. Por trás das posições conflitantes ou opostas há interesses comuns e compatíveis, bem como interesses conflitantes. Uma das formas de identificar esses reais interesses é se utilizar de perguntas como “por quê?” e “por que não?”, sendo necessário pensar na escolha do outro. Os interesses são múltiplos, e os mais poderosos são aqueles relacionados às necessidades humanas básicas. Nesse rol de recomendações, registre-se a necessidade de o negociador falar sobre seus interesses e reconhecer os interesses do outro como parte do problema, apresentando o problema antes de esboçar as proposições e soluções. O rigor deve ser em relação ao problema e não com as pessoas. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

O terceiro ponto fundamental destacado pelo método de negociação da Escola de Harvard é **inventar opções de ganhos mútuos**. Na maioria das negociações, quatro obstáculos inibem a criatividade na apresentação de soluções possíveis ou opções: i) julgamento prematuro (o próprio senso crítico sendo julgador das possibilidades de ideias e soluções que poderiam ser apresentadas); ii) busca de uma resposta única (tentativa de estreitar as posições postas em lugar de buscar mais opções de solução que atendam aos reais interesses); iii) a pressuposição de um bolo fixo (considera a negociação como um jogo de ganha-perde, e não como uma busca de conciliação de interesses); e iv) pensar que “resolver o problema deles é problema deles” (consiste na preocupação exclusiva de cada parte cuidar especificamente dos seus próprios problemas, sem envolvimento com os problemas e

interesses da outra parte). O “antídoto” para tais comportamentos é separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las, ampliar as opções sobre a mesa e não focar em solução única, buscar benefícios mútuos e inventar meios de facilitar as decisões do outro. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

O quarto e último ponto elementar em relação ao método indicado é **insistir em critérios objetivos**, e indica que a negociação se dê com base em aspectos independentes das vontades dos lados, conforme fundamento em critérios objetivos. A aplicação de padrões de imparcialidade, eficiência e mérito científico aos problemas específicos possibilita que se alcancem soluções mais sensatas e justas. Uma negociação não baseada em vontades, mas baseada em princípios, que necessariamente implica em padrões justos e procedimentos justos. Nesse aspecto, a atuação do negociador deve atentar para que cada questão seja formulada como uma busca conjunta de critérios objetivos, ponderando e aberto às ponderações da outra parte, sem ceder às pressões. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Perceba-se que na negociação baseada em princípios o foco não está na constante ameaça de um relacionamento; antes, o estabelecimento de parâmetros objetivos protege até mesmo o vínculo e o relacionamento existente entre as partes, notadamente considerando que por esse caminho a discussão se dá sobre padrões objetivos elencados para solucionar um problema. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

O modelo de negociação da escola de Harvard contém uma série de diretrizes e táticas para a composição em uma situação de conflito. Em razão das características dessa metodologia, observadas as especificidades e necessidade de adequação ao ambiente universitário, esse método é considerado neste trabalho como o principal marco teórico no que diz respeito às estratégias e técnicas para a resolução consensual de conflitos interpessoais nas IFES.

2.3 GESTÃO DE CONFLITOS, REGIME ÉTICO-DISCIPLINAR E CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Foram tratadas na primeira seção da fundamentação teórica a definição de conflito, as distintas visões sobre o conflito nas escolas de pensamento, a tipologia, fontes e processo do conflito, bem como suas disfuncionalidades e funcionalidades.

Na seção seguinte, buscou-se identificar os diferentes meios e técnicas de resolução de conflitos, destacando-se os meios autocompositivos. Tratou-se da autotutela, dos meios heterocompositivos (forma judicial e arbitragem), e dos meios autocompositivos (negociação,

constelação sistêmica, conciliação e mediação), bem como das estratégias e técnicas para resolução consensual de conflitos interpessoais, com destaque para o método de negociação de Harvard.

Nesta terceira seção, o propósito é relacionar os temas até aqui abordados com a dinâmica específica da Administração Pública. Ou seja, de que forma essa compreensão sobre conflito e os meios de resolução podem se comportar quando inserido em um regime com regras próprias e de aplicação obrigatória.

Para tanto, a presente seção se ocupa da gestão de conflitos e sua coexistência com o regime ético-disciplinar, bem como de que maneira essas compreensões tornam viáveis a adoção da consensualidade na Administração Pública, notadamente nas Universidades Federais, as quais, considerada sua autonomia constitucional, servem como ambiente para a adoção de novas formas de gestão e resolução de conflitos.

2.3.1 O Regime Ético-disciplinar dos Servidores Públicos Federais

2.3.1.1 O Sistema Correccional do Poder Executivo Federal

Conforme o art. 6º, V, do Decreto-Lei nº 200, as atividades da Administração Federal obedecerão, dentre outros, ao princípio do “controle”, sendo este controle, nos termos do art. 13, exercido em todos os níveis e em todos os órgãos. (BRASIL, 1967). O art. 30 possibilitou a criação de Sistemas para atividades auxiliares. A Constituição de 1988 estabelece no art. 74 que “Os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno [...]”. (CRFB, 1988).

O art. 1º do Decreto nº 9.681/2019 estabelece que a Controladoria-Geral da União (CGU) é órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Correição e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal. (BRASIL, 2019a). Por sua vez, o Decreto nº 5.480/2005, dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal. Nele, consta no art. 2º que integram esse Sistema: i) a Controladoria-Geral da União, como Órgão Central do Sistema; ii) as unidades setoriais, de atuação junto aos ministérios; e iii) as unidades seccionais, que compõem a estrutura dos Ministérios, bem como de suas autarquias e fundações públicas. (BRASIL, 2005). A competência da CGU, enquanto órgão central do Sistema, está indicada no art. 4º do Decreto nº 5.480/2005.

O mesmo Decreto esclarece que o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal compreende as atividades relacionadas à prevenção e apuração de irregularidades por meio da

instauração e condução de procedimentos correccionais. (BRASIL, 2005). O Manual de PAD da CGU (2020b, p. 12) assenta que compete à CGU, de forma preventiva “orientar os órgãos e entidades supervisionados e realizar inspeções nas unidades sob sua ingerência – o que permite visualizar, de um modo geral, a qualidade dos trabalhos disciplinares na unidade inspecionada e as estruturas disponíveis”. Já de forma repressiva, compete ao órgão realizar “atividades ligadas à apuração de possíveis irregularidades disciplinares, cometidas por servidores e empregados públicos federais, e à aplicação das devidas penalidades”.

Cada órgão, destaca-se, possui gerenciamento de pessoal e competência, nos termos da Lei nº 8.112/90, para instaurar procedimentos disciplinares. Oportuno destacar que esses decretos e competências atribuídas à CGU devem conviver com o comando constitucional de autonomia administrativa ofertada às Universidades.

Nesse sentido, veja-se que, por exemplo, a UFSC possui uma seccional, integrante do Sistema Correccional. Há uma dupla vinculação da Corregedoria da UFSC. A CGU, no manual com Orientações para Implantação de Unidades de Corregedoria nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal, pontua que a corregedoria seccional do órgão “será integrante do órgão ou entidade de que seja parte. Figurará dentro do fluxograma de sua respectiva unidade e, portanto, fará parte de sua hierarquia. Isso quer dizer que a Corregedoria-Seccional subordinar-se-á ao chefe do órgão ou entidade”. (CGU, 2019, p. 12). Essas corregedorias, pertencentes aos quadros dos órgãos nos quais funcionam, são tecnicamente supervisionadas pela respectiva Corregedoria-Setorial. No caso da corregedoria da UFSC, por exemplo, a supervisão é da Corregedoria Setorial do MEC, em uma atuação integrada.

Essa natureza híbrida, em síntese, se explica pelo fato de que a atividade disciplinar é decorrente do poder hierárquico, o qual pertence e está inserido na própria estrutura do órgão. Todavia, o desempenho dessa atividade disciplinar deve ocorrer, sempre que possível, de forma harmônica em todo o Poder Executivo Federal, e então se faz necessária a subordinação técnica dessas unidades às normativas emitidas pela CGU e mesmo a sujeição à supervisão, também técnica, pelo Corregedoria-Setorial da pasta ministerial a que se vincule. (CGU, 2019).

Eventuais proposições ou diretrizes, dada a configuração de controles atualmente exercida sobre a Administração Pública e também sobre as Universidades, devem levar em consideração, também, os limites impostos pelo atual Sistema acima referenciado. É de se ressaltar, porém, que a razão de ser do próprio Sistema Correccional é o bem-agir institucional e o atingimento das finalidades propostas pelos órgãos públicos, que em última análise diz

respeito ao atingimento do próprio interesse público, inclusive com ações preventivas.

Ao longo deste trabalho, tem-se afirmado que o conflito é inerente às relações humanas. E, como se reafirmará adiante, nem todo conflito interpessoal constitui-se em ilícito disciplinar, estando, antes, inserido na plataforma da gestão de pessoas, a qual necessariamente precisa lidar com a gestão dos conflitos resultantes dessas relações. Não se tem conhecimento de qualquer normativa ou orientação por parte da CGU que se constitua obstáculo à adoção da consensualidade na gestão dos conflitos entre os servidores, mesmo nas situações passíveis de pronta instauração de processo disciplinar. Não obstante, a localização do tratamento das situações aqui ventiladas se dá em momento antecedente ao acolhimento pela Corregedoria do órgão, ou seja, efetivamente no âmbito da Gestão de Pessoas, quer seja de modo descentralizado, por meio das chefias, quer seja por meio de uma unidade centralizada ou mesmo eventual câmara de prevenção e resolução de conflitos.

Não se desconsidera que o juízo de admissibilidade da unidade seccional aborde eventual cabimento de encaminhamento ao tratamento consensual, reservando o processo disciplinar a situações excepcionais e últimas, privilegiando-se a eficiência, economicidade, razoabilidade e a humanização das relações de trabalho, passíveis de gestão mais acurada em instância antecedente ao regime disciplinar.

2.3.1.2 O PAD como Resposta ao Ilícito Administrativo

Em regra, o instrumento que dispõe a Administração Pública para apurar eventual notícia do cometimento de algum ilícito administrativo é o processo disciplinar. O artigo 148 da Lei nº 8112/90 indica na seara administrativa o processo disciplinar como “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”. (BRASIL, 1990).

Carvalho Filho (2015) consigna que a averiguação de faltas funcionais constitui um poder-dever da Administração Pública, sendo um ato vinculado, sem margem de escolha. Segundo Medauar (2018, p. 111), o poder disciplinar “é atividade administrativa, regida pelo direito administrativo, segundo normas do processo administrativo; visa à punição de condutas qualificadas em estatutos ou leis administrativas como infrações ou ilícitos”.

A finalidade do poder disciplinar, segundo a autora, é “preservar, de maneira imediata, uma ordem interna do serviço, para que as atividades do órgão possam ser

realizadas sem perturbação, dentro da legalidade e da lisura”. (MEDAUAR, 2018, p. 112). Obviamente, este não constitui um valor e fim em si mesmo. Há de ser conjugada uma série de outras finalidades igualmente públicas e harmonizadas com as orientações constitucionais às ações da Administração Pública.

O regramento do processo administrativo disciplinar está contido na Lei nº 8.112/90, a qual trata no título V especificamente sobre a matéria. É bem verdade que o Órgão Central do Sistema de Correição tem emitido uma série de normativas e orientações, a exemplo da Instrução Normativa (IN) nº 14 de 2018, que regulamenta a atividade correcional do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.

O processo disciplinar não deve ser concebido como instrumento de punição. É, antes, uma garantia constitucional do acusado. A presunção possível em qualquer processo acusatório, aliás, é a de inocência. A comissão processante, nestes termos, não é uma comissão de acusação, mas de apuração, devendo garantir ao servidor acusado o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.

Certamente que do processo *pode* (e não necessariamente *deve*) resultar a aplicação de uma sanção administrativa. A Lei nº 8.112/90 estabelece três tipos ou grupos de sanções, elencadas em seu art. 127: i) advertência; ii) suspensão; e iii) as penas expulsivas: demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão. (BRASIL, 1990). Para cada infração a determinado tipo administrativo há uma penalidade predeterminada possível de ser aplicada. O Quadro 5 considera os artigos 129, 130 e 132 da Lei nº 8.112/90, os quais definem em quais situações será aplicada cada uma das penalidades:

Quadro 5- Penalidades Administrativas da Lei nº 8.112/90

TIPOS ADMINISTRATIVOS E PENALIDADES CORRESPONDENTES		
ADVERTÊNCIA	SUSPENSÃO OU DESTITUIÇÃO	DEMISSÃO, CASSAÇÃO OU DESTITUIÇÃO
Art. 116 Art. 117, I a VIII e XIX	Art. 117, XVII e XVIII Reincidência dos Casos de Advertência.	Art. 117, IX a XVI Art. 132

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Lei nº 8.112/90.

O presente trabalho propõe a utilização da consensualidade para resolução de conflitos interpessoais, sem desconsiderar a possibilidade de muitas dessas situações tangenciarem também eventuais tipos administrativos disciplinares e mesmo éticos.

Ocorrendo essa proximidade, a admissibilidade da consensualidade deve ser operada apenas nas situações em que seja possível a caracterização como sendo de menor potencial ofensivo, conforme acima indicado, e igualmente adotado pela IN nº 04/CGU/2020 em relação ao TAC.

Não se propõe aqui a utilização de instrumentos de autocomposição para situações nas quais o regime jurídico administrativo e mesmo a noção geral de *res publica* não admita. Desse modo, a utilização de meios consensuais de conflitos, a exemplo da mediação, não se presta a solucionar conflitos resultantes de ilícitos administrativos de natureza grave, bem como, dada sua voluntariedade, situação tal que uma das partes se indisponha ao diálogo. (VELOSO; VIEIRA, 2016).

Outrossim, Alves (2010) assenta que o custo de um processo disciplinar é altíssimo, de elevada complexidade, demandando conhecimento específico, tempo e recursos, e para situações de aplicação de advertência tem-se um gasto para o erário e desgaste para as pessoas, sem que isso implique necessariamente melhoria para os servidores envolvidos ou para o serviço público. Apenas gastos com a remuneração dos servidores que atuam nos PAD's são da ordem de cerca de R\$ 41.000,00¹⁹ (NÓBREGA, 2015). Veja-se que é de fato um elevado custo para resolver, via processo administrativo disciplinar, situação de conflito interpessoal que poderia ser completamente dirimida em uma conversa.

Merece destaque o potencial de dano que um processo qualquer, e especialmente o disciplinar, possui na vida das pessoas. A simples existência desses procedimentos, independentemente dos resultados formais, é capaz de causar danos e transtornos às partes envolvidas. Como cravou Carnelutti ao tratar das Misérias do Processo Penal, “o processo, sim, com a saída do cárcere está terminado; mas a pena não: quero dizer o sofrimento e o castigo”. (2015, p. 79). A sanção objetiva, e no caso de um processo administrativo disciplinar, a advertência, suspensão ou penalidade expulsiva, não é o fim último do sofrimento. Existe a “pena” da simples existência do processo. A pecha de acusado, ainda que ao final prove-se a inocência. Daí que é de se indagar se deve realmente ser esta a pronta e imediata providência, especialmente em situações ditas de menor potencial ofensivo, a exemplos da maioria dos conflitos interpessoais.

Ao tratar da punição administrativa, Justen Filho (2008, p. 811) destaca seus efeitos negativos que não somente provém do “reflexo sobre a opinião pública, mas envolve a

¹⁹ O autor destaca que caso haja reintegração de servidor demitido, o custo do PAD pode chegar a cerca de R\$ 67.000,00. Também salienta que além do gasto mencionado com a remuneração dos servidores que atuam no processo disciplinar, há outras despesas suportadas pela Administração, como despesas com o afastamento do acusado, defensor dativo, perícias e diárias e passagens eventualmente necessárias. (NÓBREGA, 2015).

própria situação psicológica individual: sofrer a sanção imposta pelo Estado significa um juízo de reprovação proveniente da comunidade, sendo dotada de alta carga simbólica que afeta a subjetividade do punido”.

A sujeição a um PAD pode ser capaz, como efeitos colaterais, de provocar prejuízos à saúde mental do servidor, ocasionando alterações emocionais, estresse, depressão e transtornos diversos. Além disso, o servidor administrativamente punido pode adquirir um estigma negativo perante os colegas de trabalho com o abalo da confiança em sua conduta profissional e pelas dúvidas veladas sobre a sua honestidade e probidade. (LUCHT, 2011).

O fim último de um processo disciplinar não deve ser a aplicação de uma sanção, mas sim o atendimento do interesse público, mensurado por critérios como os de eficiência, economicidade e ganhos gerais no ambiente de trabalho. Assim é que no caso de instauração de um processo administrativo disciplinar, muito provavelmente não há o condão de adentrar nas razões do conflito, sendo improvável restar no rol de seus objetivos e possibilidades a pacificação e a reconstituição das relações de trabalho.

Kühl (2013) lembra que o escopo final da Administração Pública é a satisfação do interesse público, e por essa razão não devem ser privilegiados instrumentos caros e ultrapassados no arsenal disciplinar, destacando que para casos leves deve-se buscar meios alternativos de correção, que sejam menos degradantes para o servidor, reservando para situações especiais a instauração de processos disciplinares quando outros meios não apresentarem eficácia desejada.

Definitivamente, não parece razoável a instauração de custosos processos administrativos disciplinares para situações que poderiam ser resolvidas com a proposição de diálogo entre os envolvidos. Apenas no caso de esgotadas as possibilidades de resolução consensual, seja o caso de acionamento das instâncias disciplinares cabíveis, ou seja, encaminhamento da área de gestão de pessoas para a Comissão de Ética e/ou para a Corregedoria ou unidade equivalente.

Compete à organização em geral, e ao gestor em particular, a gestão de pessoas e via de consequência a gestão de conflitos. Não se torna possível gerir pessoas e desconsiderar a potencial existência de conflitos; tampouco gerir conflitos em descompasso da gestão de pessoas. Em termos práticos, a fundamentação até aqui exposta aponta para um necessário afunilamento tal que na origem os conflitos interpessoais sejam tratados como inerentes à gestão de pessoas.

2.3.1.3 O Código de Ética do Serviço Público Federal

Em 22 de junho de 1994 foi aprovado o Código de Ética Profissional do Serviço Público Civil do Poder Executivo Federal, Decreto nº 1.171/1994. (BRASIL, 1994). Nos termos do Decreto, os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta devem proporcionar a plena aplicação do Código de Ética, inclusive com a constituição da respectiva Comissão de Ética, composta por três servidores efetivos.

O Decreto nº 6.029/2007 instituiu o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. Indica que integra esse Sistema a Comissão de Ética Pública (CEP)²⁰ instituída pelo Decreto nº 26/1999, as Comissões de que trata o Decreto nº 1.171/1994, e as demais Comissões de Ética e equivalentes nas entidades e órgãos do Poder Executivo Federal. (BRASIL, 2007).

Quanto às competências da Comissão de Ética o art. 7º do Decreto 6.029/2007, assenta que:

Art. 7º Compete às Comissões de Ética de que tratam os incisos II e III do art. 2º:

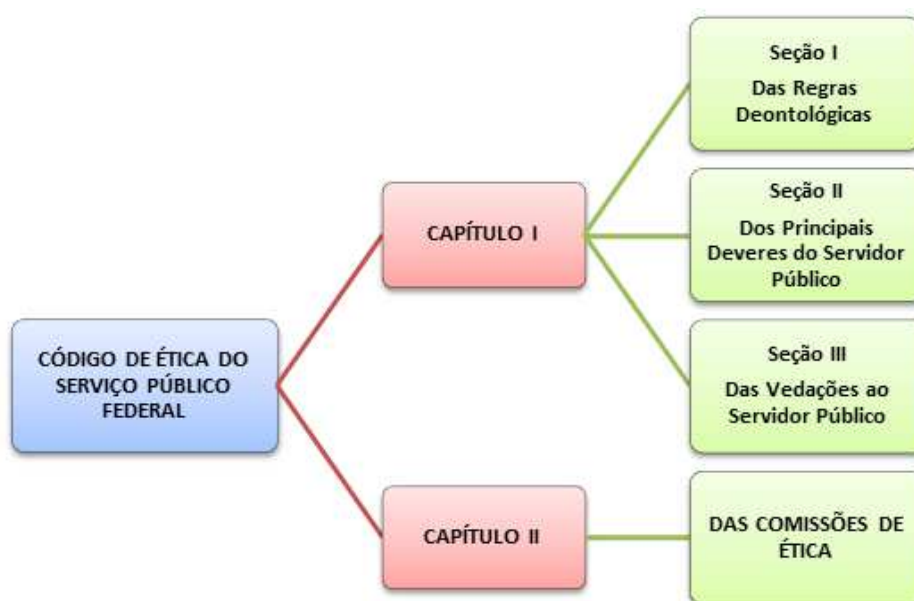
- I - atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito de seu respectivo órgão ou entidade;
- II - aplicar o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto 1.171, de 1994, devendo:
 - a) submeter à Comissão de Ética Pública propostas para seu aperfeiçoamento;
 - b) dirimir dúvidas a respeito da interpretação de suas normas e deliberar sobre casos omissos;
 - c) apurar, mediante denúncia ou de ofício, conduta em desacordo com as normas éticas pertinentes; e
 - d) recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito do órgão ou entidade a que estiver vinculada, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e disciplina;
- III - representar a respectiva entidade ou órgão na Rede de Ética do Poder Executivo Federal a que se refere o art. 9º; e
- IV - supervisionar a observância do Código de Conduta da Alta Administração Federal e comunicar à CEP situações que possam configurar descumprimento de suas normas. (BRASIL, 2007).

²⁰ A Comissão de Ética Pública já emitiu 14 (quatorze) Resoluções, dentre elas a Resolução nº 02, de 24.10.2000 (Regula a participação de autoridade pública abrangida pelo Código de Conduta da Alta Administração Federal em seminários e outros eventos); Resolução nº 03, de 23.11.2000 (Regras sobre o tratamento de presentes e brindes aplicáveis às autoridades públicas abrangidas pelo Código de Conduta da Alta Administração Federal); Resolução nº 04, de 07.06.2001 (Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética Pública); Resolução nº 07, de 14.02.2002 (Regula a participação de autoridade pública submetida ao Código de Conduta da Alta Administração Federal em atividades de natureza político-eleitoral); Resolução nº 08, de 25.09.2003 (Identifica situações que suscitem conflito de interesses e dispõe sobre o modo de preveni-los); Resolução nº 10, de 29.09.2008 (Estabelece as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética instituídas pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, e disciplinadas pelo Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007).

Segundo Mendes e Lúcio (2013), a análise do discurso do Código de Ética possibilita inferir que a norma não se limita a orientações sobre princípios e valores os quais servem de fundamento à conduta dos funcionários, mas também insere aspectos relacionados ao processo de gestão de pessoas sob a ótica gerencialista.

O Código de Ética é composto de dois capítulos, e está organizado conforme Figura 13:

Figura 13- Código de Ética do Serviço Público Federal



Fonte: Elaborada pela autora, com base no Decreto nº 1.171/1994.

Segundo o dicionário Michaelis (2020), deontologia, por extensão, é o “conjunto de deveres de qualquer profissional, com regras específicas”. Dessa forma, o Código de Ética acima referido propõe-se a estabelecer uma série de orientações e diretrizes para o comportamento que se espera do profissional, no caso em apreço, os padrões de conduta do servidor público federal.

As normas de funcionamento e rito processual das Comissões de Ética Setoriais foram estabelecidas na Resolução da CEP nº 10, de 29 de setembro de 2008, podendo ser complementada pelo Regimento Interno de cada setorial. (CEP, 2008). A Comissão de Ética da UFSC (CEUFSC) foi criada pela Portaria nº 518/GR/2009, que dispõe sobre suas competências e atribuições, dentre as quais se destacam:

Art. 7. Compete à Comissão de Ética:

I – atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito da Universidade;

[...]

V – orientar e aconselhar sobre a conduta ética do servidor, inclusive no relacionamento com o cidadão e no resguardo do patrimônio público;

VII – responder consultas que lhes forem dirigidas;

[...]

VIII – receber denúncias e representações contra servidores por suposto descumprimento às normas éticas, procedendo à apuração;

IX – instaurar processo para apuração de fato ou conduta que possa configurar descumprimento ao padrão ético recomendado aos agentes públicos;

[...]

XIII – esclarecer e julgar comportamentos com indícios de desvios éticos;

XIV – [...] d) adotar outras medidas para evitar ou sanar desvios éticos, lavrando, se for o caso, o Acordo de Conduta Pessoal e Profissional - ACP;P;

Um importante aspecto é que enquanto a Lei 8.112/90 limita a apuração de condutas do servidor praticadas “no exercício de suas atribuições ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido” (art. 148), o Código de Ética rompe a cisão entre vida pública e privada do servidor evidente na lei estatutária e estabelecendo que “A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia-a-dia em sua vida privada poderão acrescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional”. (BRASIL, 1994). Trilhando nesse sentido, a CGU (2020b, p. 26-27) pondera que, a princípio, atos praticados na vida privada do servidor não são apurados no âmbito da Lei nº 8.112/90, possuindo reflexos disciplinares apenas quando relacionados às atribuições do cargo. Assim, o servidor “não escapa dos preceitos dos códigos de ética ou de conduta, mas não haverá necessariamente a incidência de normas disciplinares sobre os atos censurados naqueles regulamentos”. Da mesma forma, o servidor poderá responder nas esferas civil e/ou penal, sem que haja qualquer reprimenda disciplinar.

Excetuadas as situações relacionadas à vida privada, quando não se aplica o regime disciplinar, mas permanece possível a incidência do Código de Ética, diversas condutas invocam a coexistência e dupla aplicação dessas normas, ética e disciplinar. Veja-se que no preâmbulo do referido Decreto consta a expressa indicação dos artigos 116 e 117 da Lei nº 8.112/90, que tratam, respectivamente, dos deveres e das proibições do servidor público. Assim, uma mesma conduta pode ter repercussão, cumulativamente, e de forma independente, tanto no campo ético quanto no disciplinar.

Ademais, diversos incisos indicados no Código de Ética encontram correspondência não apenas no estatuto dos servidores, mas também no Código Penal. (UFPE, 2020). Não

seria de se descartar nem mesmo a possibilidade de uma mesma conduta repercutir nas esferas ética, disciplinar, cível e penal. O art. 125 da lei estatutária, por exemplo, estabelece que as sanções civis, penais e administrativas poderão cumular-se, sendo independentes entre si. (BRASIL, 1990). Para além disso, ainda amparado no preâmbulo do Código de Ética, possível a incidência da Lei 8.429/92 (lei de improbidade administrativa). Ou seja, o Código de Ética não é sinônimo de situações de menor potencial ofensivo ou irrelevantes do ponto de vista disciplinar, cível e até penal.

2.3.2 Consensualidade na Administração Pública

Toda a discussão tratada nesta pesquisa encontra utilidade apenas e tão somente se aceita a premissa de possibilidade de adoção e utilização da consensualidade na Administração Pública. Para Moreira Neto (2003) há na Administração Pública uma renovada preocupação com o consenso como forma alternativa de ação estatal, contribuindo para aprimorar a governança (eficiência), fixação de limites a abusos (legalidade), o acolhimento dos interesses das partes como medida de justiça, possibilitar decisões com maior carga de legitimidade, evitar desvios morais (licitude), desenvolver a responsabilidade das pessoas (civismo) e promover a ordem na medida em que torna os comandos estatais mais aceitáveis e facilmente obedecidos.

Neves e Ferreira Filho (2018) pontuam que o dever de busca da consensualidade se funda na exigência de legitimidade, reinterpretção do interesse público, nova sistemática processualística etc., e concluem que há, portanto, um dever de consensualidade a que todos os administradores públicos estão submetidos.

Para Oliveira e Razzini (2020), a consensualidade está cada vez mais presente no direito administrativo, e propõe a superação da litigiosidade, sinônimo de retrocesso, por uma cultura de pacificação dos conflitos, em uma verdadeira “revolução da consensualidade”, buscando alterar o cenário profundamente litigioso dos conflitos envolvendo o setor público. E isso se dá não apenas nas relações com o setor público, mas no setor público, a exemplo do aspecto aqui destacado, as relações interpessoais entre os servidores do Estado.

Nas palavras de Freitas (2017), a Administração Pública deve alternar de uma postura belicosa para a promoção de relações mais harmoniosas e de racionalidade intersubjetiva, buscando o império das razões, da prevenção de conflitos e da pacificação duradoura, privilegiando situações em que os ganhos sejam mútuos.

Na busca pela pacificação, a solução negociada deve ter primazia nas relações que se passam na Administração Pública, não apenas com enfoque no caráter da legalidade, mas para além dele, naquilo que se denomina juridicidade, a qual contém não apenas a legalidade, mas um conjunto de normas e princípios que possibilitam a adoção de estratégias mais racionais. (FREITAS, 2017).

A utilização de meios consensuais na Administração Pública, a exemplo da negociação, constelação, conciliação e mediação, se traduz em ferramentas cooperativas que se bem manejadas são capazes de evitar danos materiais e imateriais resultantes de conflitos não resolvidos.

2.3.2.1 Fundamentos para Adoção da Consensualidade

Não há uma lei específica que expressamente indique a adoção de meios consensuais para resolução de conflitos interpessoais ou sua adoção no âmbito dos processos éticos ou disciplinares. Todavia, seria uma visão empobrecida condicionar a utilização dos diferentes métodos de resolução de conflitos no seio da Administração por suposta ausência de expressa e específica previsão legal. Isso só não pode significar ausência de lei (a ausência de lei é entendida como vedação à Administração). Como se verá, há legislação autorizando a consensualidade para essas situações.

O art. 37 da Constituição Federal insere princípios que devem orientar as ações da Administração Pública, a exemplo da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Podendo-se falar ainda na busca da dignidade da pessoa humana, fundamento da nossa República (art. 1º, III). (BRASIL, 1988).

Bandeira de Mello e Fonsêca (2016) explicam que a utilização da autocomposição em situações envolvendo a Administração Pública esbarrava na necessidade de subsunção a uma legalidade estrita, no entanto, os métodos consensuais de solução de litígios cada vez mais ganham previsão legal, entregando protagonismo às partes na solução da controvérsia. Por essas e outras razões, Cristóvam (2016) defende a necessidade de superação do paradigma tradicional do direito administrativo, quase sempre vinculado a um indelimitado interesse público.

Se a Administração Pública tem ordinariamente o processo administrativo disciplinar como instrumento para lidar com conflitos interpessoais ou ilícitos administrativos, e mais recentemente o Termo de Ajustamento de Conduta, haveria alternativa capaz de abrigar os meios consensuais de resolução dos conflitos interpessoais? A resposta nos parece positiva.

Todavia, uma suposta barreira para a adoção dos meios consensuais de resolução de conflitos, mesmo aqueles tipificados como ilícitos administrativos, são os princípios da indisponibilidade do interesse público e o da supremacia do interesse público.

Contudo, não há que se falar em obstáculo à utilização pelo Poder Público dos métodos consensuais para resolução de conflitos. Os enunciados da indisponibilidade e da supremacia do interesse público, que por muito foram utilizados para negar a possibilidade de composição com o Poder Público, precisam passar por uma releitura em conformidade com o texto constitucional, o que implicará em verdadeiro dever a adoção dos meios consensuais como formas legítimas e necessárias de resolução de conflitos no âmbito da Administração Pública. (EIDT, 2017).

Não se desconsidera que há críticas à adoção da consensualidade no campo do direito público. As objeções vão desde uma suposta incompatibilidade ao regime jurídico ao qual a Administração está submetida até mesmo ao receio do risco de implantação de negociatas no ambiente público (FREITAS, 2017). Por extrapolar o escopo da presente pesquisa, importa registrar que tais objeções são infundadas e incapazes de inviabilizar referida adoção, conforme refutações apresentadas por Freitas (2017).

A possibilidade de a Administração Pública transigir e celebrar acordos administrativos chegou ao STF, que no julgamento do Recurso Extraordinário nº 253.885-0/MG, de Relatoria da Ministra Ellen Gracie, entendeu pela possibilidade de utilização desses instrumentos para o atingimento do próprio interesse público. (STF, 2002).

Willeman (2014) enxerga no art. 37 da Constituição a finalidade administrativa como princípio implícito, destacando que este mesmo princípio está de forma expressa no art. 2º da Lei nº 9.784/99. Para o autor, é possível buscar o interesse público a partir de alternativas que favoreçam o diálogo, sendo o caso de que em determinadas situações haja uma ponderação fundamentada para demonstrar o atingimento deste interesse pela via da consensualidade.

Dentre os muitos argumentos que poderiam ser invocados com o fim de sustentar a viabilidade racional e jurídica da consensualidade na Administração Pública, inclusive em situações de menor potencial ofensivo, invoque-se o princípio constitucional da eficiência, previsto no art. 37 da CRFB/88. (BRASIL, 1988).

Há uma diversidade de legislação indicando novos caminhos no trato do conflito perante o Estado. Veja, para corroborar esse entendimento, que o art. 3º, § 2º, do Código de Processo Civil, estabelece que “O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos”. É importante registrar que o artigo 15 deste mesmo diploma legal estabelece que “Na ausência de normas que regulem processos eleitorais, trabalhistas ou

administrativos, as disposições deste Código lhes serão aplicadas supletiva e subsidiariamente”. (BRASIL, 2015a).

Carneiro e Silva (2019) sustentam que a chegada da nova legislação processual civil apresentou uma verdadeira mudança de paradigma na ordem jurídica brasileira, ao promover o exercício da democracia participativa, o fortalecimento do exercício da cidadania e convida as partes ao agir colaborativo na solução do conflito.

O Código de Processo Civil (CPC) trouxe grande destaque para um caminho que já se observava no Brasil, adotando uma estrutura procedimental multiportas, tornando “quase-obrigatório” a realização de audiências de mediação ou conciliação. O modelo multiportas é democrático e participativo. As partes deixam de ser sujeitos passivos, necessitadas de advogados para traduzir em linguagem formal e escrita seus anseios e vontades, e passam a ter um papel ativo, ocupando um papel central na construção e solução de seu próprio conflito. (LESSA NETO, 2015).

Calsing e Viveiros (2016), analisando o impacto do CPC nas relações trabalhistas, apresentando a importância da conciliação e mediação, destacam que as então novas disposições processuais sugerem uma mudança cultural na forma de ver o conflito, concebendo o direito não apenas como uma ordem rígida, cogente e impreterível, mas um sistema capaz de abrigar as relações humanas, sendo essas normas não um fim em si mesmas mas um instrumento para se alcançar o consenso entre os litigantes.

O art. 32 da Lei nº 13.140/2015, que veio regulamentar a mediação no âmbito da administração pública, previu que os entes federativos poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver. Destaque-se, todavia, que o artigo 32 desta lei não consta expressamente a possibilidade de conflitos envolvendo servidores públicos, sendo competente para: i) dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública; ii) avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público; iii) promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta. (BRASIL, 2015b).

Segundo Eidt e Cristóvam (2020), o rol apresentado pela Lei da Mediação é exemplificativo. Para os autores, trata-se de “uma norma aberta e habilitante para adoção da autocomposição em conflitos a serem especificados em regulamento, além daquelas situações já expressamente previstas na lei”. (EIDT; CRISTÓVAM, 2020, p. 05).

A Lei da Mediação conferiu competência aberta para a realização da autocomposição, ficando ao encargo das advocacias públicas dos entes federados, onde

houver. (EIDT; CRISTÓVAM, 2020). O mesmo art. 32 indica que a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos se dará “no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública.” (BRASIL, 2015b).

Menegaz (2019) defende a aplicação da Lei nº 13.140/2015 para a criação de câmara de mediação no tratamento de conflito e resolução dos processos administrativos disciplinares em uma universidade federal. Um dos fundamentos utilizados é o art. 43 da referida Lei, embora não pareça ser o artigo a ser aplicável quando se quer tratar de procedimentos administrativos disciplinares de seus próprios servidores na Administração Pública.

O parágrafo único do art. 42 estabeleceu que a mediação nas relações de trabalho será regulada por lei própria. (BRASIL, 2015b). Esse parece ser um dispositivo cuja interpretação indicará acerca da efetiva aplicação deste diploma legal. Se por um lado a expressão “relações de trabalho” pode indicar literalmente toda e qualquer relação de trabalho *lato sensu*, por outro, com a qual nos filiamos, trata-se de expressão que resguarda a lei específica o tratamento de questões relacionadas a “direitos trabalhistas”, não se constituindo, em hipótese alguma, obstáculo à aplicação da mediação nos conflitos que passem no âmbito da Administração Pública em relação aos servidores públicos, sob pena de se inviabilizar a gestão de pessoas, nela inserida a gestão de conflitos, conforme diversas vezes já pontuado nesta pesquisa.

Fato é que o direito administrativo brasileiro caminha para a consensualidade. Dentre as várias medidas legislativas que de alguma forma contribuíram para essa percepção, destacamos a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), Decreto-Lei nº 4.657/1942, notadamente após as alterações introduzidas pela Lei nº 13.655/2018.

O art. 27 da LINDB assenta que “A decisão do processo, nas esferas administrativa, controladora ou judicial, poderá impor compensação por benefícios indevidos ou prejuízos anormais ou injustos resultantes do processo ou da conduta dos envolvidos”. (BRASIL, 1942). Vislumbra-se neste dispositivo um caminho normativo para a adoção dos chamados acordos substitutivos.

A LINDB, uma lei de interpretação geral do direito brasileiro, foi alterada com o fim de, dentre outros objetivos, indicar a possibilidade de adoção de meios “alternativos” ou mesmo consensuais na resolução das mais variadas controvérsias, que aqui indicamos por incluir os conflitos interpessoais com ocorrência no âmbito da Administração Pública.

Em síntese, a Lei 13.140/2015 serve muito mais como parâmetro e indicativo de um novo rumo que vem sendo buscado e adotado pela Administração Pública do que propriamente como fundamento suficiente para criação e mesmo regulação das câmaras no

âmbito das IFES. Essa possibilidade parece encontrar amparo na própria Constituição, nos princípios que orientam a atuação administrativa, e em leis esparsas, a exemplo do CPC, LINDB e Lei nº 9.784/99.

Se por um lado há amparo normativo para adoção da consensualidade, é de se recordar o dever para com a economicidade, razoabilidade e eficiência. O valor gasto apenas com remuneração dos servidores das comissões de PAD, a estrutura despendida, os recursos materiais e humanos, portanto, parecem indicar a adoção de medidas capazes de resolver esses conflitos com o menor impacto aos envolvidos e no menor custo à Administração Pública e à sociedade. Para além disso, a adoção de meios consensuais na resolução de conflitos invoca a efetiva pacificação das relações pessoais e de trabalho, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e um ambiente mais equilibrado e saudável.

Nesse contexto, é comum atribuir a instrumentos como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e o Termo de Ajustamento de Gestão (TAG) algum grau de consensualidade. Todavia, como abaixo se observará, referidos instrumentos ainda estão distantes daquilo que aqui tem se apresentado sendo, antes, instrumentos impositivos, quase sempre exteriorizando a vontade unilateral da Administração Pública, embora seja possível reconhecer avanços.

2.3.2.2 *Os Termos de Ajustamento*

O presente tópico se ocupa de situações capazes de suspender ou atenuar a imposição de processos sancionadores e mesmo sanções. Com características similares, o TAG e o TAC comumente são apresentados como institutos que demonstram a adoção da consensualidade por parte da Administração Pública.

Para Ferraz (2011), o TAG é demonstração de alternância de uma Administração Pública e do Direito Administrativo para um modelo menos autoritário, sendo a consensualidade demonstração desse processo de mudança, que se apresenta (a consensualidade) como alternativa à imperatividade e à coerção. Obviamente, e em especial diante da ausência de regras claras, haverá a necessidade de um árbitro para dizer se é possível ou necessária a utilização da consensualidade. Para o autor (FERRAZ, 2018), o TAG, enquanto verdadeiro contrato de gestão, insere os Tribunais de Contas como esse “árbitro entre a sociedade e os agentes encarregados de lidar com a *res publica*”.

Essa concepção merece ressalvas na medida em que a gestão é dada ao gestor, sendo temerária qualquer alternativa que desloque a administração do gestor para órgãos de controle ou qualquer outro não imbuído constitucional e legalmente desta função.

Araújo e Alves (2012) destacam que a punição não é tão eficaz para a melhoria da gestão e que a solução negociada dos conflitos, como manifesto por meio do TAG, é um convite à construção de uma solução equilibrada e com “jurisdicionado” em um papel ativo e não mais como mero espectador.

A breve apresentação do TAG aqui tem o propósito de ventilar instrumentos que gozem ou invoquem alguma medida ou pretensão de consensualidade ou alternativa à pronta instauração de processos tradicionais. É de se observar, contudo, que o instrumento que melhor se adéqua às discussões aqui tratadas seja o TAC, dado o seu conjunto de características que se relacionam com o próprio processo administrativo disciplinar, especialmente se consideradas as razões de utilização e aplicabilidade invocadas pela CGU.

A adoção do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que possibilita a suspensão ou não instauração do processo disciplinar mediante a aceitação de um acordo entre o servidor acusado e a Instituição, é uma importante sinalização no sentido de substituição ou ao menos certa atenuação da forma tradicional de resolução de conflitos na Administração Pública via instauração de processo disciplinar. Na visão de Filó e Moro (2020) é possível afirmar que o TAC está implicitamente assegurado no artigo 37 da CRFB/88, vez que obriga a eficiência nos atos da Administração Pública e a economia do erário durante o controle administrativo.

Em maio de 2017 o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União publicou a IN nº 02, que passou a disciplinar a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta no âmbito do Poder Executivo Federal. Atualmente, o TAC é regido pela IN nº 04, publicada em 21 de fevereiro de 2020 pela Controladoria-Geral da União.

O TAC pode ser celebrado apenas nas situações relacionadas a infrações consideradas de menor potencial ofensivo (BRASIL, 2015b). Estão enquadradas nessa categoria aquelas puníveis com advertência ou suspensão de até 30 dias, nos termos do art. 129 da lei nº 8.112/90. Como o próprio nome sugere, trata-se de um termo de ajuste de conduta, no qual o servidor se compromete a realinhar seu comportamento ao seu dever de agir em conformidade. O artigo 3º da referida IN estabelece que “Por meio do TAC o agente público interessado se compromete a ajustar sua conduta e a observar os deveres e proibições previstos na legislação vigente”. (BRASIL, 2020).

Poderá ser oferecido antes ou após a instauração do processo administrativo disciplinar ou sindicância e de ofício pela autoridade competente para instaurar o respectivo processo disciplinar (art. 5º, I) (BRASIL, 2020). No caso da UFSC, a competência é concorrente do Reitor, nos termos estatutários (art. 30, VIII, Estatuto da UFSC), e do Corregedor-Geral, nos termos do art. 4º, II, da Resolução nº 042/CUn/UFSC (UFSC, 2014).

O parágrafo único do artigo 3º da revogada IN nº 02 estabelecia que o TAC celebrado pela autoridade instauradora deveria ser homologado pela autoridade julgadora. Na UFSC, a celebração era promovida, então, pelo Corregedor-Geral e seguia-se para homologação pelo reitor. A IN nº 04 excluiu a distinção entre celebração e homologação, assentando que após celebração do TAC, deverá ser publicado extrato no Diário Oficial da União ou em boletim interno. (BRASIL, 2020).

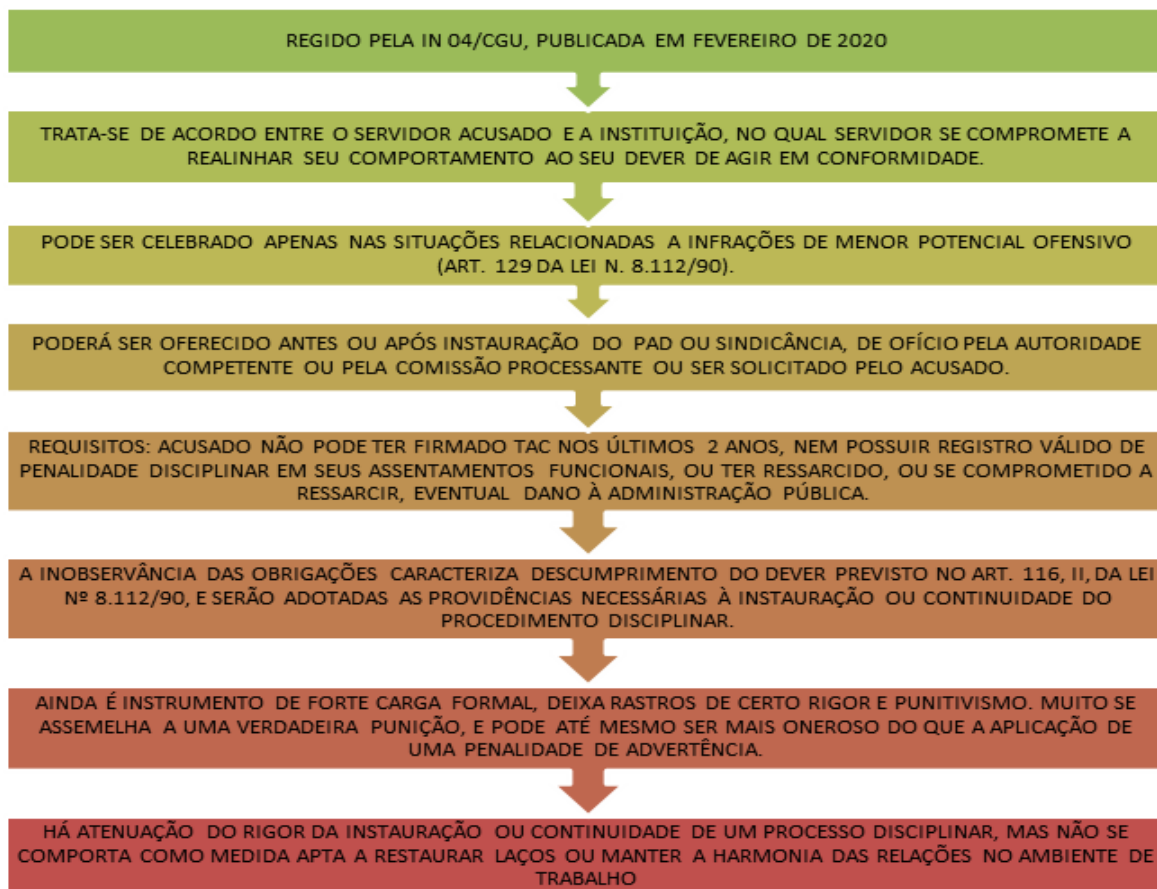
Caso já esteja em curso um processo disciplinar, a própria comissão processante poderá oferecer ao servidor acusado a celebração do TAC (art. 5º, II). Ainda para processos em curso, o próprio servidor acusado pode solicitar à autoridade instauradora a celebração do termo de ajustamento. O prazo para o acusado proceder com essa solicitação é de até 10 (dez) dias após o recebimento da notificação de sua condição de acusado, ou seja, o prazo começa a contar no dia útil seguinte ao recebimento da notificação que lhe dá ciência da existência de processo em seu desfavor (art. 5º, § 1º). Tanto o TAC requerido pela Comissão quanto aquele solicitado pelo acusado pode ser motivadamente indeferido (art. 5º, § 2º). (BRASIL, 2020).

Além disso, o servidor acusado não pode ter firmado TAC nos últimos dois anos, nem possuir registro válido de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais, e ter ressarcido, ou se comprometido a ressarcir, eventual dano causado à Administração Pública, conforme art. 2º. (BRASIL, 2020).

O TAC deverá ser registrado nos assentos funcionais do servidor público (art. 8º). A IN nº 04 estabelece ainda que em caso de descumprimento do ajuste, serão adotadas as providências necessárias à instauração ou continuidade do procedimento disciplinar, sem prejuízo de apuração relativa à inobservância das obrigações previstas no TAC (art. 8º, § 2º), considerando-se que a mesma IN consignou que “A inobservância das obrigações estabelecidas no TAC caracteriza o descumprimento do dever previsto no artigo 116, inciso II, da Lei nº 8.112/1990”. (art. 6º, § 4º). (BRASIL, 2020).

As principais características do TAC estão relacionadas na Figura 14.

Figura 14- Características do TAC



Fonte: Elaborada pela autora, com base na IN nº 04/CGU/2020.

O detalhamento aqui do Termo de Ajustamento de Conduta cumpre um propósito. Reconhece-se seu avanço em relação à forma tradicional de utilização do processo disciplinar, o qual parece possuir objetivo claro de punição daquele servidor que deixa de observar seus deveres ou rompe com proibições às quais está vinculado por seu estatuto. O processo disciplinar tradicional, nesse sentido, indica não possuir instrumentos para a criação de um ambiente de celebração da consensualidade e pacificação das relações de trabalho. Em caso de conflitos interpessoais, determinado servidor que venha a ser punido a partir de uma representação de outro, conta com grandes chances de romper seus vínculos de forma definitiva, em prejuízo à harmonia e estabilização das relações de trabalho.

Embora se reconheça o avanço do TAC, que abre possibilidade para tratamento diferenciado para situações de menor potencial ofensivo, como é o caso de algumas situações relacionadas a conflitos interpessoais, observa-se que ainda é um instrumento de forte carga formal, e deixa rastros de certo rigor e punitivismo. Em verdade, o TAC em muito se assemelha a uma verdadeira punição, e em algumas situações (dadas as situações assumidas)

pode ser até mesmo mais oneroso do que a própria aplicação de uma penalidade de advertência, vez que pode assumir encargos que podem chegar a 2 (dois) anos (art. 6º, § 3º). (BRASIL, 2020).

De fato, é questionável até mesmo se o Termo de Ajustamento de Conduta possui natureza unilateral ou bilateral. Necessária a definição se o TAC é ato discricionário ou vinculado. Ou seja, uma vez cumpridos os requisitos indicados estaria a Administração obrigada à sua celebração? No direito administrativo prático, o TAC acabou por se transformar em um ato com grande força por parte da Administração, e com pouca margem de cooperação e alteração por parte do servidor. Igualmente, apenas acaba por ser celebrado se, e apenas se, presente o "interesse" da Administração Pública, sempre de difícil precisão e delimitação.

Analisando o TAC antes da alteração promovida em 2020 na IN nº 04/CGU/2020, Barbosa, Barbosa e Beirão (2019) destacam que a medida busca um caráter eminentemente de economicidade. A crítica ventilada, e naquele momento ainda era requerido o reconhecimento de culpa pelo agente, é que o TAC não teria o condão ou caráter despenalizador (ou mesmo destipificador), vez que o servidor público aceita o cumprimento de obrigações sem a culpa demonstrada, inclusive com registro em seu assento funcional, em obrigações por vezes até superiores à penalidade de advertência.

Não é de todo improvável a celebração de TAC por absolutos inocentes. Celebrado - o TAC - à primeira notícia de qualquer mínima irregularidade, mas por receio e medo, o servidor acaba por calcular que mais vale aceitar as imposições propostas do que concorrer com o poderio correccional do regime disciplinar da Administração Pública. Não havendo requisito de robustez de materialidade para sua proposição, o TAC pode terminar por se transformar em um instrumento estatístico que impõe indevidamente um ônus a quem sequer deveria responder a um processo ou se sujeitar a obrigações em decorrência de uma infração, sabe o servidor, jamais cometeu.

O TAC, portanto, está ainda distante de ser demonstração de efetiva consensualidade e autocomposição na resolução de conflitos que se passam na Administração Pública. Em certa medida até há uma atenuação do rigor da instauração ou continuidade de um processo disciplinar, mas não se comporta como medida apta a restaurar laços ou manter a harmonia das relações no ambiente de trabalho.

Com o TAC, ganha a Administração Pública enquanto estrutura. Restam dúvidas se estes ganhos alcançam também as relações de trabalho e os servidores envolvidos nesses conflitos, e até mesmo se é o caminho mais razoável, econômico e eficiente. Se o TAC for

considerado instrumento daquilo que se tem denominado consensualidade na Administração Pública, a mediação e outros meios similares de autocomposição e consensualidade igualmente se revelam possíveis e até desejáveis. Esses instrumentos se apresentariam como alternativas às soluções tradicionais de situações conflituosas.

2.3.2.3 *Consensualidade e Conflito Interpessoal*

Cumpra registrar a estreita correlação ou ao menos possível semelhança entre conflito interpessoal e ilícito ético e/ou disciplinar. O regime disciplinar dos servidores públicos constitui-se num conjunto de normas que estabelecem um agir ou não-agir e consequências para as situações de descumprimento desses comandos.

Nos termos do art. 121, “O servidor responde civil, penal e administrativamente pelo exercício irregular de suas atribuições.” (BRASIL, 1990). Veja-se que a indigitada Lei estabelece os deveres e proibições dos servidores, de modo que o descumprimento de algum desses comandos ensejará situação a ser apurada.

Resultante do poder hierárquico, o poder disciplinar consiste em instrumento concebido para promover e assegurar a prática normal das atividades desempenhadas pelos servidores públicos federais. (FILÓ; MORO, 2020). Nos termos do art. 143 “A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua imediata apuração, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa”. (BRASIL, 1990). Dessa apuração pode resultar a responsabilização do servidor público.

A responsabilidade administrativa, nas palavras de Justen Filho (2008, p. 804) “consiste no dever de responder pelos efeitos jurídico-administrativos dos atos praticados no desempenho de atividade administrativa estatal, inclusive suportando a sanção administrativa cominada em lei pela prática de ato ilícito”. No estatuto dos servidores públicos há uma série de deveres e proibições e o ilícito administrativo, passível de responsabilização, consiste exatamente no descumprimento desses dispositivos. (OLIVO, 2010).

Os tipos administrativos que estão na Lei nº 8.112/90 não indicam prontamente quais estão diretamente relacionados a conflitos interpessoais. Não há um tipo administrativo “conflito interpessoal”. Há situações nas quais esses conflitos se confundem com a prática de ilícitos administrativos, notadamente aqueles relacionados aos deveres e algumas das proibições do servidor público. São situações consideradas, *a priori*, de menor potencial ofensivo, autorizando, em tese, a adoção de medidas que melhor atendam aos princípios que

devem reger a Administração Pública, com ênfase à eficiência e à economicidade.

Veja-se, por exemplo, que eventual conflito entre colegas de trabalho a partir de um tratamento “não urbano”, além de uma situação que é capaz de instaurar um conflito interpessoal e desestabilizar a harmonia da relação laboral, apresenta-se como uma situação na qual é plenamente possível a pronta instauração de procedimento disciplinar, vez que a prática é tipificada no art. 116, XI, da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), especialmente considerando que os tipos ali consignados são demasiadamente vagos e comportam certo subjetivismo e discricionariedade quando da subsunção. No entanto, um PAD contra um ou os dois servidores dificilmente servirá para restaurar a harmonia e cooperação desejadas. Há de se falar ainda no risco de se iniciar um ciclo de represálias e confronto, inclusive com utilização do sistema disciplinar contra o agora “adversário”.

Fato é que nem todo conflito interpessoal é capaz de autorizar a instauração de processo disciplinar. Nesse sentido, Costa e Silva *et al.* (2019) destacam que nem todos os casos de conflito que ocorrem nas instituições federais de educação superior são atos de indisciplina, exigindo uma investigação dos fatos e fontes do conflito, sendo necessários meios alternativos para resolução desses conflitos, vez que considerável número dessas situações estão diretamente relacionadas a conflitos interpessoais e, portanto, à gestão de pessoas.

2.3.3 Gestão de Conflitos nas Universidades Federais

2.3.3.1 Estrutura e Funcionamento das Universidades Federais

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, ainda vigente, estabelece que a Administração Federal compreende: i) Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência e dos Ministérios; e ii) Administração Indireta, que compreende as Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas. (BRASIL, 1967).

Registre-se que as Universidades Federais fazem parte da Administração Pública, compondo a chamada Administração Pública Indireta, estando sujeitas a diversos sistemas internos e externos de controle. Importante destacar que cada um dos Poderes da República (Legislativo, Executivo e Judiciário) controla os demais, havendo ainda um controle interno dentro de cada um desses Poderes.

No caso do Executivo Federal, este se sujeita ao controle do Legislativo por meio do Tribunal de Contas da União e do Judiciário, sendo o controle interno do Executivo exercido pela CGU. Destaque-se que cada Instituição conta com mecanismos de controles próprios, tais como auditorias, ouvidorias e corregedorias. Completando o sistema de controle, pode-se citar ainda o Ministério Público Federal (MPF) e a Polícia Federal (PF) para essas instituições federais. (GARCIA, CADEMARTORI E BARBOSA, 2020).

Schwartzman (1988), no mesmo ano da promulgação da Constituição, já ressaltava a necessidade de adequações na compreensão da natureza das Universidades, situação indispensável para efetivação da autonomia universitária recém-reconhecida no texto constitucional, sustentando que “[...] a autonomia universitária só se transformará em realidade se as universidades públicas adquirirem personalidade jurídica própria, que não as confundam com os demais órgãos da administração federal”. Desta forma, as universidades deveriam ser livres dos controles finalísticos exercidos de forma rotineira e burocrática sobre a administração pública por órgãos como tribunais de contas, DASP e secretarias de orçamento ministeriais, além de ter definidas as características do vínculo empregatício entre docentes e suas respectivas universidades.

As Universidades, especialmente no Brasil, possuem uma importância singular não apenas para o desenvolvimento econômico e social, mas, sobretudo, para a própria ideia de democracia que por aqui circula. A discussão travada nesta pesquisa está inserida de certa forma na autonomia constitucional das Universidades, especialmente a autonomia administrativa, e a forma como as Universidades podem fazer a gestão e resolução dos conflitos interpessoais que ocorrem em seu ambiente.

Ranieri (1994) afirma que a Lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental da República, baixada pelo Decreto nº 8.659, de 5/4/1911, apresentou o primeiro marco legal daquilo que viria a ser consolidado como o princípio da autonomia no ensino superior. Minto (2018) traz à memória que em 1931 pela primeira vez houve referência ao instituto da autonomia universitária, especificamente no art. 9º do Estatuto das Universidades Brasileiras, Decreto nº 19.851/1931.

No início da década de 1960 a principal lei que regia a educação no Brasil era a Lei nº 4.024/61. Trata-se da Lei que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Fávero (2004) destaca que a autonomia estabelecida pela LDBEN às Universidades estava relacionada aos campos da didática e disciplinar, administrativa e financeira, exercida na forma de seus estatutos. Todavia, estando esses estatutos sujeitos ao Conselho Federal de

Educação (CFE), ao mesmo tempo em que se apontava para a autonomia das Instituições, de pronto já se estabelecia demasiado controle e submissão.

No período da ditadura militar, sob os ventos de necessidade de modernização das Universidades, essas Instituições tiveram que reformular seus estatutos, alterando também sua estrutura interna e a forma de decisão. Diversos atos do governo militar tiveram o claro propósito de limitar os poderes e autonomia das Universidades: o Ato Institucional nº 5 (AI-5), de 13 de dezembro de 1968; a Lei nº 6.420/1977, que alterou o art. 16 da Lei nº 5.540/68, determinando a apresentação de lista sêxtupla, em vez da lista tríplice, para a escolha dos dirigentes das escolas oficiais, comprometendo o poder de escolha democrática das Instituições, o Decreto-lei nº 477, outorgado em 26 de fevereiro de 1969, com base no § 1º do AI-5, e as Portarias Ministeriais nº 149-A, de 28 de março de 1969, e 3.524, de 3 de outubro de 1970. Referidos dispositivos abriam a possibilidade de punição com rigor e de forma severa professores, funcionários e alunos cujas ações fossem consideradas subversivas. (FÁVERO, 2004).

Sem descuidar de que muitas são as linhas que narram a história da autonomia das Universidades no país, chega-se à Constituição de 1988, que consagra no art. 207 que “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (BRASIL, 1988).

Essa autonomia universitária, tão combatida no regime militar, pode ser entendida como a capacidade de autonormação, observados os limites estabelecidos pela própria Constituição. (RANIERI, 1994). Em razão dessa autonomia, as Universidades podem regular situações internas, conforme seus propósitos constitutivos, tornando-se, então, uma instituição normativa, capaz de produzir direitos e obrigações na sua circunscrição. (MANCEBO, 1998).

A autonomia enquanto prerrogativa de autogoverno atribuída às Universidades nas áreas didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial se presta para um melhor desempenho das atividades-fim dessas Instituições, a saber, aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade. (RANIERI, 2018).

Obviamente a liberdade conferida constitucionalmente às Universidades encontra limites. Não se torna possível usar dessa liberdade para promover objetivos distantes daqueles aos quais foi concebida, bem como não pode essa liberdade se voltar contra os próprios preceitos estabelecidos no texto constitucional. (SCHWARTZMAN, 1988). Em julgamento no Supremo Tribunal Federal (STF), restou assentado que "o princípio da autonomia

universitária não significa soberania das universidades, devendo estas se submeter às leis e demais atos normativos.” (STF, 2011).

O que precisa ser pontuado é que as Universidades podem se autorregular no que diz respeito aos aspectos administrativos, e nisso insere-se a possibilidade de gestão de seus recursos humanos e por consequência a gestão dos conflitos interpessoais, os quais ainda nos casos de possibilidade de subsunção de tipos administrativos consubstanciam-se em “infrações de menor potencial ofensivo”, justificando a adoção de meios “alternativos” em suas resoluções.

2.3.3.2 Estruturas e Competências para Resolução de Conflitos

Quando se está a falar de efetiva gestão de conflitos na Administração Pública, outro importante elemento é a estrutura organizacional, que guarda relação com a divisão do trabalho, fluxos, comunicação, estratégias organizacionais, tomada de decisão, dentre outros elementos. As organizações devem possuir uma estrutura organizacional que atenda às suas efetivas necessidades. (FRAGA DA COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

Os elementos da estrutura organizacional são a amplitude de controle (relacionada à quantidade de pessoas que se reporta ao próximo nível superior de hierarquia), centralização e descentralização (relacionada à autoridade formal para a tomada de decisão), formalização (padronização de comportamentos por meio de regras, treinamentos, etc.) e departamentalização (especificação de como os trabalhadores e as respectivas atividades são agrupadas). (SANTOS; CHAVES; SILVA; NEVES, 2017).

A centralização e a descentralização estão relacionadas à localização do poder de decisão, onde nesta o poder está disperso por mais pessoas de níveis inferiores, e naquela o poder de decisão se centra nos níveis mais elevados da organização. (STONER, 1985). Por essa razão, também, diz-se que a descentralização está associada à distribuição de poder nas organizações. (HALL, 2004). Nas Universidades, uma característica marcante é o elevado número de órgãos colegiados e um processo de decisões formalmente coletivas. (LEITÃO, 1985).

As organizações são distintas e as peculiaridades e complexidades podem indicar adoções distintas de tratamento na tomada de decisões, justificando-se estruturas organizacionais também distintas. Veja-se, ainda, que nas instituições observadas nesta pesquisa a opção pela atividade de resolução de conflitos tomou rumos aparentemente distintos. Na UFSC a resolução de conflitos está dispersa por toda a estrutura organizacional,

que afunila, a depender do agravamento e da situação, em setores específicos e com algum grau de centralização, como no caso da corregedoria e da comissão de ética. Nas demais Universidades pesquisadas, criou-se uma estrutura específica para esse fim.

A análise se esse processo de resolução na Instituição se dará de modo disperso ou se fará uso da departamentalização, nesse caso ponderando se o mais adequado às características da organização apontam para um modelo centralizado ou descentralizado na resolução dos conflitos, aqui com destaque aos conflitos interpessoais, pressupõe, também, uma gestão com base em competências.

Na gestão de conflitos, atividade originalmente associada à gestão de pessoas, torna-se imprescindível a ênfase à gestão por competência, inclusive em seus subprocessos de gestão, especialmente se consideradas as características e complexidades que podem estar relacionadas a estas situações. Não se torna possível cogitar uma adequada e eficiente gestão de conflitos interpessoais, seja de modo centralizado em uma unidade especializada ou por meio de resolução dispersa e descentralizada, sem se guardar equivalências às competências e características objetivas específicas dos servidores que receberão distinta função de gestão ou resolução de conflitos no ambiente universitário. A gestão de pessoas nas instituições de ensino deve buscar “viabilizar programas voltados ao desenvolvimento de competências dos seus servidores, visando o crescimento pessoal e o desenvolvimento organizacional”. (BREGALDA; TOSTA; DALMAU, 2014, p. 03).

Fernandes (2006) alerta que gerenciar conflitos é um processo trabalhoso e requer atenção, ação e investimento, destacando que o modelo de gestão focado nas competências é o mais adequado. Ressalta que tão importante quanto conhecer a natureza do conflito é saber as competências necessárias para gerenciá-lo de maneira adequada. Para a autora, considerando que o conflito é inerente à atividade humana, as pessoas certamente se verão em dado momento envolvidas em algum tipo de conflito, e por essa razão é essencial que todos dentro de uma organização saibam gerenciar conflitos.

Ao se falar em gestão e resolução de conflitos, torna-se essencial preparar agentes para o desenvolvimento adequado desta atividade, especialmente por meio do desenvolvimento de competências que são indispensáveis quando se pretende abordar este tema, a exemplo da capacidade de ouvir, negociar, além de uma atuação paciente, tranquila e eficaz. (SANTOS; FANTIN; OLIVEIRA, 2020).

O termo competência é utilizado para adjetivar o indivíduo apto a realizar sua atividade com maestria, em demonstração de conhecimento, habilidades e atividades, em manifestação de aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho

adequado das funções desempenhadas. (AMARAL, 2008). A literatura especializada não é uníssona quanto à conceituação de competência. (FERNANDES, 2006). Fleury e Fleury (2001, p. 188) a definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Quando se fala em competência, se está a falar do conjunto de atributos pessoais do trabalhador na execução de suas atividades laborativas, tais como conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações, qualidades, dentre outros; sendo o desafio da gestão por competência adequar esses atributos individuais às características dos cargos e atribuições a serem executadas pelo trabalhador. (CARVALHO *et al.*, 2009).

A gestão por competência tornou-se paradigma para a gestão de pessoas no setor público federal desde a publicação do Decreto no 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). (CARVALHO *et al.*, 2009). Referido decreto definia gestão por competência como sendo a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.” (BRASIL, 2006).²¹ Em um contexto organizacional repleto de transformações sociais, econômicas e culturais que acabam por influenciar a gestão, um novo alinhamento com o fim de atender às novas demandas que passam a ser exigidas se faz necessário. (BREGALDA; TOSTA; DALMAU, 2014).

A gestão por competências constitui-se atualmente um dos grandes desafios para as organizações, considerando-se que uma atuação voltada para o desenvolvimento das competências individuais e coletivas dos trabalhadores constitui-se mais do que mera gestão de conhecimentos para o atingimento dos objetivos organizacionais, podendo significar maior benefício em termos de resultados, e isso a partir da mobilização de saberes, capacidades e criatividade individuais e coletivas destes trabalhadores. (BAHRY; TOLFO, 2004).

O que se busca é reduzir o *gap* ou lacuna de competência, significando dizer que a gestão por competências objetiva reduzir o hiato entre as competências necessárias para a organização alcançar seus objetivos e consumir suas atividades e as competências já disponíveis na organização. (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Em síntese, é crucial uma divisão de trabalho, definição de fluxos, planejamento de comunicação e estratégias que se prestem à tomada de decisão que atenda às efetivas

²¹ Esse Decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, atualmente vigente.

necessidades da organização. Nessa linha, a gestão de pessoas a partir da identificação de competências dos indivíduos e das competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais é de fundamental importância. As estruturas e as competências devem estar à disposição, também, da tarefa de gerir e resolver conflitos na Instituição.

2.3.3.3 Consensualidade nas Universidades

Como defende Chauí (2003), a Universidade é uma instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Essa representação da sociedade pode ser percebida nas exposições de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que expressam divisões e contradições da sociedade. Cardoso e Estrella (2018) defendem que as instituições públicas possuem uma estrutura propícia ao conflito, em decorrência de sua pluralidade.

Não se pode desconsiderar que os conflitos são inevitáveis no ambiente universitário, onde pulsam e se desenvolvem as relações humanas. Fazer a gestão dessas situações é mais do que gerir processos, tarefas ou mesmo estes conflitos; é, antes, a efetiva gestão de pessoas, as quais são tão diversas e tão múltiplas em seus valores, visões e comportamentos.

Santos, Fantin e Oliveira (2020) chamam a atenção para a importância da gestão das relações, sendo esta uma função também essencial nas organizações. Gerir relações e mediar conflitos implica não apenas em ganho às relações interpessoais, a exemplo de satisfação e bem-estar, mas também aponta para melhores resultados das organizações como um todo.

Não geridos adequadamente, os conflitos têm o potencial de trazer efeitos negativos para a Instituição e seus servidores. Se por um lado não há como conceber relações humanas sem conflitos, no caso das Universidades, integrantes da Administração Pública, essa gestão deve conciliar sua atuação aos princípios constitucionais que orientam suas ações.

Constitui-se verdadeiro desafio conciliar gestão de conflitos e o mandamento para adoção imediata de procedimentos disciplinares na apuração de condutas supostamente ilícitas. Em regra, o que se observa é que as instituições públicas de ensino superior, e em especial a Universidade Federal de Santa Catarina, resolvem seus conflitos interpessoais por meio de um modelo processual tradicional, consubstanciado em um procedimento administrativo disciplinar ou ético e em princípios de hierarquia. Sustenta-se a necessidade de uma mudança de paradigma.

A presente pesquisa não inaugura a possibilidade de adoção da consensualidade na gestão e resolução de conflitos. Essa é uma possibilidade posta pela própria ordem jurídica

vigente. Talvez em 1990, ano de promulgação da Lei 8.112, a pronta instauração de processos disciplinares fosse o único caminho possível e até desejável. Desde então diversas alterações legislativas e mesmo de paradigmas da Administração Pública indicam a necessidade de adoção de instrumentos que privilegiam ao mesmo tempo a consensualidade, a eficiência e a economicidade.

A pronta instauração de procedimento disciplinar a partir de simples constatação ou notícia de conflito entre servidores de determinada Universidade, vez que nem todos os conflitos interpessoais são necessariamente atos passíveis de invocação do regime disciplinar, definitivamente é uma prática que precisa ser compreendida e corrigida. É desejável que as Universidades busquem sanar questões relacionadas a conflitos interpessoais por meio de métodos alternativos de resolução de conflitos, como instrumento de eficiência administrativa, economicidade, razoabilidade e pacificação nas relações de trabalho, notadamente considerando seu ambiente naturalmente plural e democrático.

Para tanto, deve-se privilegiar a abertura e utilização de um ambiente de diálogo anterior à tradicional instauração de custosos procedimentos disciplinares. Essa opção de seguir o caminho da solução consensual dos conflitos é da alta gestão da Instituição, devendo ser concebida como instrumento para o atingimento dos objetivos da organização, sem se desvincular à legalidade.

Nesse contexto, sugere-se uma transição da imediatidade do processo para o espaço do diálogo, da composição e da participação dos envolvidos na construção de soluções tão formais e legais quanto mais humanas e estabilizadoras das relações interpessoais, fundamentais nas organizações.

Sem qualquer pretensão de esgotar o tema, o exposto até aqui buscou trazer os elementos doutrinários e legais para compreensão do objeto a que se propõe esta pesquisa. Tratar da problemática dos conflitos interpessoais no ambiente complexo e plural de uma Universidade exige esclarecimento acerca das especificidades do conflito, os meios e técnicas de resolução admitidos em Direito e ainda a previsão e fundamento para a resolução de conflitos interpessoais pela via da consensualidade na Administração Pública.

Recapitulando, o percurso da primeira seção da fundamentação teórica tratou da conceituação de conflito e as visões a partir de algumas das principais escolas da Administração. Ato seguinte tratou-se da tipologia e as principais fontes do conflito. Viu-se que o conflito não é uma situação posta e acabada, havendo diferentes níveis e um verdadeiro processo evolutivo, abordando-se nesta primeira seção também o processo do conflito. Ao

fim, apresentou-se o conflito com o potencial de evocar disfuncionalidades e funcionalidades, tornando necessária a adequada gestão.

Na seção seguinte, o trabalho ocupou-se de ambientar os principais meios e técnicas de resolução de conflitos. Revisitou-se brevemente o instituto da autotutela e os meios heterocompositivos. Nesta seção o destaque concentrou-se na apresentação dos meios autocompositivos: negociação, constelação, conciliação e mediação. A contribuir com diferentes estratégias e técnicas de resolução de conflitos, apresentou-se o método de negociação da escola de Harvard, chamando-se a atenção para a necessidade de separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, criar opções de ganhos mútuos e insistir em critérios objetivos.

Do que se infere dessa seção, não há um meio a ser exclusivamente utilizado nas IFES para a gestão e resolução dos conflitos interpessoais, mas indicativos da existência de características que podem ser apropriadas enquanto diretrizes, estratégias e técnicas para a resolução desses conflitos por meio da consensualidade.

Seguindo esse trilha, a terceira e última seção da fundamentação teórica buscou identificar a previsão e fundamento para a utilização da consensualidade. Se por um lado a gestão de conflitos na Administração Pública tende a conceber o conflito interpessoal como ilícito administrativo e apresentar o PAD como ação imediata, o estudo da gestão eficiente é capaz de indicar a consensualidade como solução adequada e viável para tais situações.

Institutos como o TAC, e mesmo o TAG, embora entendidos por muitos como demonstração de mudança de paradigma para a consensualidade por parte da Administração Pública, na prática aproximam-se muito mais de medidas coercitivas e impositivas, em atuação quase que unilateral, não se podendo negar, todavia, o fato de figurar como alternativa à instauração ou continuidade do tradicional processo administrativo disciplinar.

A necessária gestão de conflitos precisa coexistir com o regime ético-disciplinar. São complementares. A autonomia constitucional universitária garante às Universidades a proposição e incorporação de políticas próprias de gestão de seu pessoal. Há garantia constitucional para que as Universidades adotem em sua gestão de conflitos organizacionais meios consensuais de resolução de conflitos.

A consensualidade conta com fundamento normativo e doutrinário, apontando para a eficiência, economicidade, razoabilidade e pacificação das relações de trabalho. Exige compreensão adequada da temática e invoca condução dessa atividade por pessoas preparadas e treinadas para este fim.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos da pesquisa foi utilizada uma combinação de procedimentos metodológicos. Conforme será demonstrado a seguir, este capítulo tem como objetivo descrever o caminho percorrido para realização do estudo.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de pesquisa de natureza aplicada, pois tem como objetivo a aplicação prática do estudo no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina, sem descuidar a possibilidade, realizadas as adequações necessárias, de ser aplicada também junto a outras instituições de ensino superior.

Nas palavras de Vergara (2016), a pesquisa de natureza aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Marconi e Lakatos (2002, p. 20) reforçam esse pensamento afirmando que a pesquisa aplicada “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”. Aqui, tem-se como consolidação do objetivo geral do trabalho a proposição de diretrizes para a gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade.

A pesquisa é do tipo qualitativa, no que diz respeito à abordagem científica, com foco no caráter subjetivo do tema estudado. Como descreve Godoy (1995, p. 58) a metodologia qualitativa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”. Atenta-se ao aprofundamento da compreensão de determinado grupo social, organização, etc. e não com a representatividade numérica. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

No que tange ao método de raciocínio, o estudo é do tipo dedutivo, pois parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica. (GIL, 2008). Através do método dedutivo, parte-se da análise geral sobre os elementos conceituais do tema, para então, fornecer conclusão *stricto sensu*, especificando seus elementos e caracteres. Ou seja, após apropriações de premissas gerais infere-se sobre o particular ou diante do caso concreto.

Quanto ao critério de classificação da pesquisa, adotar-se-á o proposto por Vergara (2016): quanto aos fins e quanto aos meios.

Caracteriza-se quanto aos fins como descritiva, a qual expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações e definir sua natureza. Não tem a pretensão de explicar os fenômenos que descreve, embora essa descrição possa servir de base para tal explicação. (VERGARA, 2016).

No presente trabalho, os esforços caminharam para compreender e descrever tanto as particularidades conceituais do fenômeno conflito interpessoal quanto os aspectos práticos que o circundam, a exemplo das estratégias para sua resolução. Assim, alinhado a essa caracterização, o presente estudo identificou descritivamente os procedimentos éticos e disciplinares na UFSC, bem como descreveu os meios de resolução de conflitos interpessoais existentes na UFSC e nas demais Universidades pesquisadas.

Em relação aos meios de investigação, ou seja, os meios pelos quais os dados foram coletados, a presente dissertação revela-se como estudo multicaso, por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

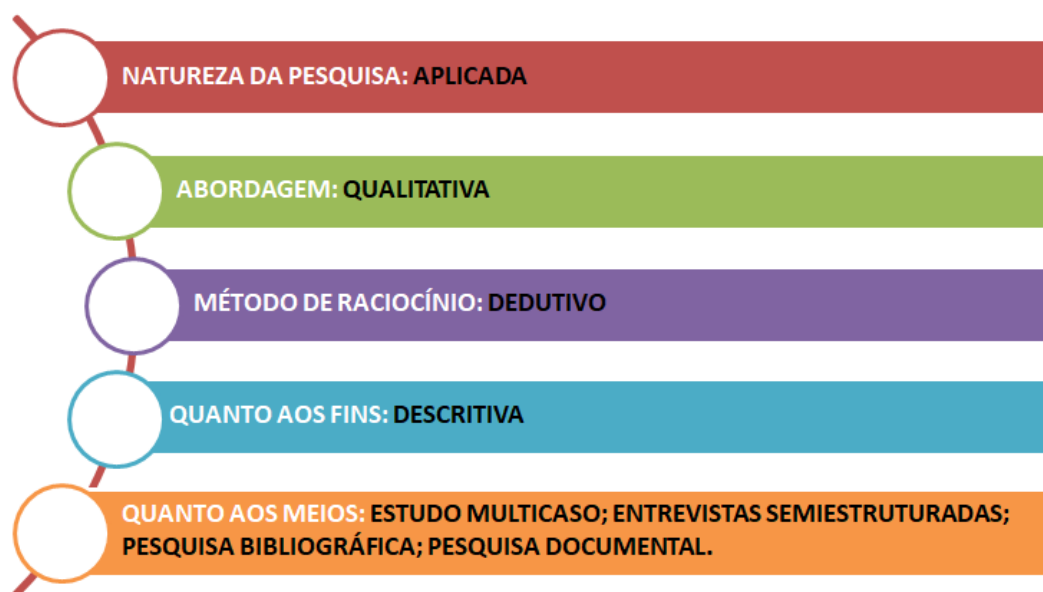
O estudo de caso, que se trata de estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2002), pode ser de caso único ou de casos múltiplos (YIN, 2001). Além disso, pode estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos (Estudos Comparativos de Casos), ou pode analisar dois ou mais sujeitos sem objetivar compará-los (Estudos Multicasos). (TRIVIÑOS, 1987). Este último, estudo multicaso, foi o adotado na presente pesquisa, selecionando-se como casos estudados a Universidade Federal de Santa Catarina, atualmente com descentralização da gestão dos conflitos interpessoais e as demais instituições identificadas que possuem unidade específica de resolução consensual de conflitos, a saber, UFG, UFMS, UFOP, UFRN, UNIFESP e UNIVASF.

A pesquisa documental vale-se de documentos que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2002), tendo como fontes legislações, portarias, relatórios, etc. Já a pesquisa bibliográfica, que é o fundamento que ampara todo o plano de investigação, uma vez que é através desse referencial teórico que o pesquisador se atualiza sobre o objeto de estudo e aumenta seus conhecimentos teórico e intelectual (ALYRIO, 2009), é realizada por meio de material publicado em livros, artigos e revistas especializadas, igualmente pretendendo fundamentar a pesquisa e revelar a compreensão da doutrina especializada acerca do tema ventilado. Neste trabalho, foi realizada ampla pesquisa bibliográfica e dentre os principais autores pesquisados estão Vezzulla (2001), Garcez (2002), Dubrin (2003), Santos (2004),

Fisher, Ury, Patton (2005), Robbins (2005), Newstron (2008), Vecchio (2008), Calmon (2008), Demarchi (2008), Motta e Vasconcelos (2011), Dimas e Lourenço (2011), Martins, Abad, Peiró (2014), Medauar (2018), Vasconcelos (2018), Tartuce (2019) e Braga Neto (2020).

A Figura 15 apresenta o resumo dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa:

Figura 15- Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à delimitação do período de análise na UFSC para extração das informações do sistema CGU-PAD, coleta de informações e definição dos entrevistados, foi intervalo o de maio de 2016 a dezembro de 2020, ano anterior à qualificação e início da coleta de dados. No caso dos procedimentos disciplinares, foram considerados aqueles instaurados ou a ser instaurados nesse período.

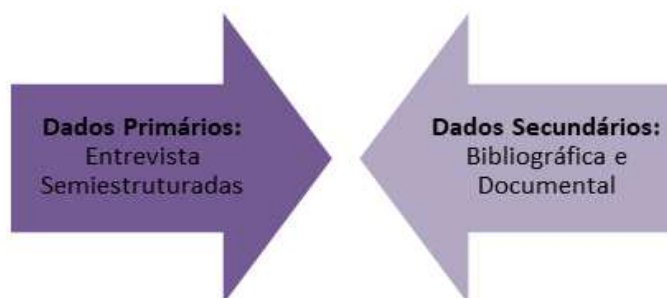
Esse período se justifica por algumas razões, dentre as quais, o fato de ter sido criada na UFSC a Corregedoria-Geral em maio de 2016, o ciclo de ocupação nos cargos de gestão, que oscilam em sua maioria em dois e quatro anos, bem como pelas recentes alterações normativas e legislativas. Considerando a não coincidência dos mandatos, o critério de definição para escolha dos entrevistados foi aquele gestor que por mais tempo ocupou a função no período acima indicado.

Nas demais Universidades pesquisadas, para pesquisa documental, considerou-se a data de criação da unidade específica até agosto de 2021. Esse período se explica especialmente porque interessa a esta pesquisa compreender o funcionamento dessas Unidades. A data de criação dessas Unidades específicas foi: UFG, fevereiro de 2019; UFMS, abril de 2020; UFOP, março de 2010; UFRN, maio de 2018; UNIFESP, novembro de 2018 e UNIVASF, agosto de 2018.

3.3 COLETA DE DADOS E SUJEITOS DA PESQUISA

Foram coletados dados relacionados à UFSC e às unidades de resolução consensual de conflitos das seis universidades federais identificadas. A coleta desses dados foi realizada conforme apresentado na Figura 16:

Figura 16- Coleta de Dados



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Vergara (2016).

Para definição dos instrumentos de coleta, bem como elaboração do roteiro de entrevista e posterior análise dos dados foram definidas categorias e fatores de análise para cada objetivo específico, conforme apresentado nos Quadros 6 a 9:

Quadro 6- Categorias de Análise do Primeiro Objetivo Específico

OBJETIVO	CATEGORIA DE ANÁLISE	FATOR DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA
a) Identificar os procedimentos éticos e disciplinares existentes na UFSC relacionados a conflitos interpessoais	Procedimento administrativo	Tipo de procedimento (instaurado ou a instaurar)	Pesquisa Documental
	Tipo Administrativo	Penalidade a ser aplicada em caso de continuidade do procedimento e comprovação dos fatos.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quadro 7- Categorias de Análise do Segundo Objetivo Específico

OBJETIVO	CATEGORIA DE ANÁLISE	FATOR DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA
b) Descrever os meios de resolução de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades pesquisadas	Meios de Resolução de Conflitos	Procedimentos adotados para resolução de conflitos interpessoais	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental Entrevista semiestruturada
	Recursos Humanos	Quantidade de servidores diretamente envolvidos na resolução de conflitos	
		Atribuições Competência	
	Estrutura	Salas Equipamentos Sistemas	
	Legislação	Fundamento normativo para resolução de conflitos	
		Existência de normativa interna	
	Descentralização da Resolução de Conflitos (UFSC)	Características	
		Fluxos	
	Centralização da Resolução de Conflitos (demais universidades)	Características	
		Fluxos	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quadro 8- Categorias de Análise do Terceiro Objetivo Específico

OBJETIVO	CATEGORIA DE ANÁLISE	FATOR DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA
c) Destacar os aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução de conflitos na percepção dos entrevistados	Aspectos facilitadores	Não se aplica	Pesquisa Bibliográfica Entrevista semiestruturada
	Aspectos dificultadores	Não se aplica	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quadro 9- Categorias de Análise do Quarto Objetivo Específico

OBJETIVO	CATEGORIA DE ANÁLISE	FATOR DE ANÁLISE	INSTRUMENTO DE COLETA
d) Analisar as inadequações e adequações de procedimentos e diretrizes de resolução consensual de conflitos interpessoais à UFSC	Princípios/objetivos	Valores, princípios e propósitos	Não se aplica
	Técnicas/Estratégias	Meios e Procedimentos	
	Estrutura	Fluxos, Comunicação, Estratégia.	
	Recursos Humanos	Competências Capacitação	
	Vinculação	Setor de Vinculação	
	Legislação	Tipo do ato normativo interno	
	Público-alvo	Destinatários do processo autocompositivo	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Considerando as limitações físicas impostas pela pandemia provocada pelo COVID-19, a coleta de informações se deu por meio da solicitação de informações e documentos pertinentes através da plataforma Fala.BR e e-mail, bem como de entrevistas semiestruturadas realizadas por videoconferência com os sujeitos de pesquisa selecionados. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, pois, para Ribeiro (2008), trata-se de técnica apropriada quando o pesquisador busca saber a respeito do seu objeto, especialmente sobre atitudes, sentimentos e valores relacionados ao comportamento, desta forma, as questões devem ser elaboradas de forma que permita que o entrevistado discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados.

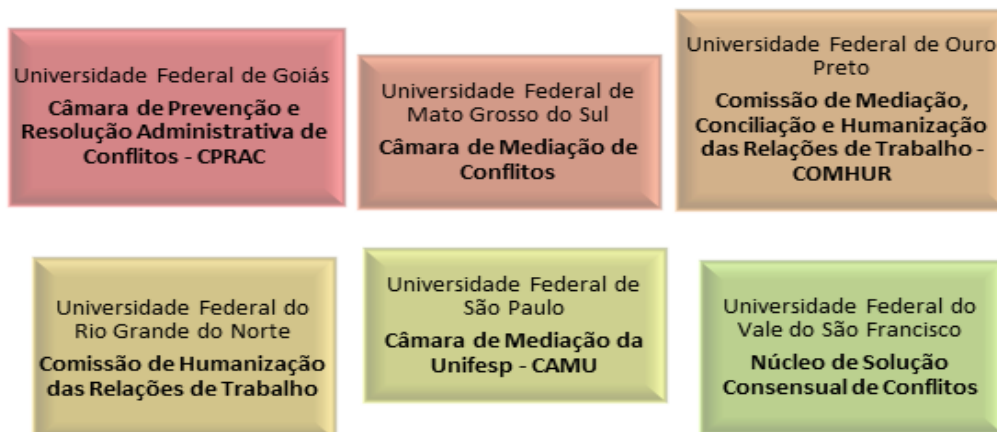
Considerando-se a deficiência de informações nos sites das IFES em relação à estrutura, especialmente aquela relacionada à existência ou não de unidade específica para resolução de conflitos, buscou-se essa informação via Lei de Acesso à Informação. Pela plataforma Fala.BR foi realizado encaminhamento para 63 (sessenta e três) universidades federais. Para a UFAPE, UFNT e UFDPAR foi encaminhado e-mail, uma vez que não há cadastro dessas instituições para solicitação no Fala.BR. Não foi encaminhado pedido de informação para a Universidade Federal de Catalão e para Universidade Federal de Jataí, pois havia prévio conhecimento, obtido por meio de entrevistas (com responsável pela unidade específica e mediadora da UFG) e sites das instituições, que ambas possuem a UFG como tutora, instituição de onde se desmembraram, e que a instauração dos procedimentos disciplinares e as mediações são realizadas pela instituição de origem.

A solicitação de informação se deu em abril de 2021 e foram encaminhados os seguintes questionamentos:

- 1 - Existe corregedoria na Universidade?
 - 1.1 Se sim, desde quando?
 - 1.2 Se não, quem (unidade) cuida dos processos disciplinares?
- 2 - Existe Câmara ou Unidade específica de Mediação e/ou Resolução de Conflitos na Universidade?
 - 2.1 Se sim, desde quando?
 - 2.2 Se sim, ela está ligada a qual unidade? (Recursos humanos, reitoria, corregedoria, unidade disciplinar, etc.).
- 3 - Havendo Câmara ou unidade de Mediação e/ou Resolução de Conflitos, favor enviar a resolução/portaria (arquivo ou link) que a instituiu e regulamenta.
- 4 - Diante de conflito interpessoal entre dois servidores da Universidade qual o encaminhamento/procedimento/fluxo a ser adotado?

Houve retorno de todas as instituições, algumas após pedido de prorrogação de prazo para resposta. Seis responderam positivamente à existência de unidade específica de mediação e/ou resolução de conflitos, conforme Figura 17:

Figura 17- Universidades que possuem unidade específica de resolução de conflitos



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Desta forma, justifica-se a escolha dessas instituições para pesquisa por serem as que se tem conhecimento que possuem atualmente unidade específica de resolução consensual de conflitos. No caso da UFSC, a escolha se deu por ser o local de trabalho da pesquisadora, bem como por não possuir estrutura específica de gestão e resolução de conflitos, o que possibilita estabelecer relação comparativa com as demais instituições nesse aspecto.

A pesquisa documental foi realizada a partir de extensa lista de documentos. Foram solicitados às Universidades relatórios e informações pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), através da plataforma Fala.BR no período de abril a agosto de 2021. Outros documentos, como Portarias, PDI's, Resoluções, etc., foram obtidos nos sites das Instituições.

Foram analisadas, em especial para cumprimento do primeiro objetivo, informações e relatórios extraídos do Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD) da CGU, sistema obrigatório para o gerenciamento das informações sobre processos disciplinares no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (CGU, 2017). Todas as informações relacionadas aos procedimentos disciplinares envolvendo servidores públicos devem ser inseridas no referido sistema, a partir da alimentação de dados realizada pelas instituições.

O enfoque para solicitação desses relatórios foram os processos que a partir da tipificação podem envolver conflitos interpessoais. Para definição dos tipos administrativos capazes de comportar as soluções apresentadas pela consensualidade, foram aplicados dois filtros: i) o tipo administrativo precisa **poder ser** resultado de conflito, choque, atrito ou oposição de ao menos duas pessoas para a sua configuração; e ii) o tipo administrativo, se

configurado fosse, precisa corresponder a um ilícito de menor potencial ofensivo, ou seja, a tipos que correspondam a aplicação da penalidade de advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias, a exemplo do critério utilizado pela Controladoria-Geral da União, exposto na IN nº 04, de 21 de fevereiro de 2020.

Aplicando esses critérios ou filtros acima indicados, e considerando que não há um indicativo preciso de quais tipos se relacionam ou resultam de conflitos interpessoais, dentre os tipos descritos nos artigos 116, 117 e 132 da Lei nº 8.112/90, três foram os resultados possíveis i) não aplicável; ii) possivelmente aplicável; e iii) aplicável.

Aplicando o primeiro filtro, qual seja, o tipo administrativo precisa **poder ser** resultado de conflito, choque, atrito ou oposição de ao menos duas pessoas para a sua configuração, é possível destacar os tipos administrativos indicados no Quadro 10:

Quadro 10- Tipos da Lei nº 8.112/90 Selecionados após Aplicado Primeiro Filtro

Art. 116. Deveres do servidor	I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.
Art. 117. Proibições	I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato; II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição; IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço; V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição; XV - proceder de forma desidiosa; XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias; XIX - recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado.
Art. 132. Casos de Demissão	V - incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição; VI - insubordinação grave em serviço; VII - ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem;

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Lei nº 8.112/90.

Aplicando o segundo filtro, o tipo administrativo, se configurado, precisa corresponder a um ilícito de menor potencial ofensivo, restando os tipos indicados no Quadro 11:

Quadro 11- Tipos da Lei nº 8.112/90 Selecionados após Aplicado Segundo Filtro

<p>Art. 116. Deveres do servidor</p>	<p>I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; II - ser leal às instituições a que servir; IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; XI - tratar com urbanidade as pessoas; XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.</p>
<p>Art. 117. Proibições</p>	<p>I - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato; II - retirar, sem prévia anuência da autoridade competente, qualquer documento ou objeto da repartição; IV - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço; V - promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição; XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias; XIX - recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Lei nº 8.112/90.

Desses tipos possíveis de guardar relação com conflitos interpessoais, dois deles parecem indicar de forma explícita esse aspecto: i) tratar com urbanidade (**art. 116, XI**), e ii) promover manifestação de apreço ou despreço (**art. 117, V**). Obviamente, não significa que outros tipos não sejam frutos de conflitos interpessoais, mas para essa constatação seria necessária em alguma medida complementação documental.

Além desses dois tipos, a pesquisa levou em consideração o **assédio moral** como sendo conflito interpessoal. Embora não haja um tipo específico na legislação, a ilicitude da conduta parece irrefutável, em que pese a possibilidade de gravíssimas situações (passíveis de demissão), o que implicaria na incidência do segundo filtro anteriormente indicado.

Outra fonte de coleta de dados com o fim de dimensionar informações relacionadas a conflitos interpessoais foi à Pró-reitoria de gestão de pessoas da UFSC. Foi solicitada “Listagem de demandas/reclamações/processos referentes a conflitos interpessoais entre servidores (TAES e Docentes) no período de maio de 2016 a dezembro de 2020, ainda que não concluídos, indicando unidade de origem, data, assunto, e conclusão”.

Ainda, foi solicitado à Ouvidoria da UFSC “Quantitativo (listagem) de denúncias e reclamações (indicando data da demanda) contra servidores docentes e TAES, separados por unidade, assunto, conclusão, no período de maio de 2016 a dezembro de 2020, ainda que não concluídos no período indicado”. Como a Ouvidoria não trouxe respostas adequadas ao solicitado, uma vez que os relatórios encaminhados pelo setor não contavam com assunto ou

qualquer outra indicação sobre a manifestação, optou-se por realizar a pesquisa no site Painel Resoluiu?, criado pela CGU.

Por fim, foram também coletadas informações de procedimentos de competência da Comissão de Ética. Como exposto na fundamentação teórica, além do regime disciplinar e dos aspectos constantes da Lei nº 8.112/90, o servidor público está obrigado a observar uma série de outras normas e princípios que devem reger sua conduta, a exemplo do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994).

Na seção II o Código apresenta os principais deveres do servidor público e na seção III constam as vedações ou proibições. Considerando a penalidade passível de aplicação pela Comissão de Ética, a censura, o filtro dois não contribui para a caracterização dos tipos que se relacionem a conflitos interpessoais e que comportariam a consensualidade. Aplicando o primeiro filtro (o tipo administrativo precisa **poder ser** resultado de conflito, choque, atrito ou oposição de ao menos duas pessoas para a sua configuração), restariam os seguintes tipos do Código de Ética, indicados no Quadro 12:

Quadro 12- Tipos do Decreto nº 1.171/94 Selecionados

<p>XIV - Deveres do servidor público</p>	<p>a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;</p> <p>b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;</p> <p>c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;</p> <p>e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;</p> <p>g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;</p> <p>h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;</p> <p>i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las;</p> <p>j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;</p> <p>m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;</p> <p>n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;</p> <p>p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;</p> <p>r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem.</p> <p>s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;</p> <p>t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;</p> <p>u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;</p>
<p>XV - Vedações</p>	<p>b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;</p> <p>c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;</p> <p>d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;</p> <p>e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;</p> <p>f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Decreto nº 1.171/94

Desses tipos possíveis de guardar relação com conflitos interpessoais, três indicam de forma explícita esse aspecto: **XIV**, “g” (ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor,

idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral); **XV, “b”** (prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam) e **“f”** (permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores). Assim como indicado no tópico anterior, não significa que outros tipos não sejam frutos de conflitos interpessoais, mas para essa constatação seria necessária em alguma medida complementação documental.

Além dos relatórios do sistema CGU-PAD e dos dados extraídos do site Painel Resolveu?, foram analisados outros documentos e uma série de legislações e atos normativos, como Manual CGU-PAD, Manual de Ouvidoria da Controladoria Geral da União, Decreto nº 1.171/94, Decreto nº 5.480/2005, Decreto nº 6.029/07, Código de Processo Civil, IN nº 01/CRG/OGU/2014, IN nº 04/CGU/2020, IN nº 19, de 2018, Lei nº 8.112/90, Lei nº 10.406, Lei nº 13.140/2015, Lei nº 13.460/2017.

Em relação a UFSC especificamente foram analisados o Estatuto e Regimento da Universidade, Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024, Relatório de Gestão 2020, Resolução Normativa nº 42/Cun/2014, Ofício Expedido nº 6/CEP/GR/2021, Portaria nº 518/GR/2009, Portaria nº 392/2019/PRODEGESP e Portaria nº 671/GR/96.

Da UFG foram analisados a Resolução Consuni nº 02/2019, Resolução CONSUNI nº 03/2009, Resolução n. 12/2017, Resolução CONSUNI nº 13/2013, Resolução CONSUNI nº 26/2020, PDI 2018-22, Portaria nº 3.434/2011, Portaria nº 5.479/2017.

Na UFMS, Resolução nº 24, Resolução nº 55-COUN/UFMS, Portaria nº 176-RTR/UFMS, Resolução nº 32, Resolução nº 93-CD/UFMS, Resolução nº 122-COUN/UFMS, Resolução nº 245 de 2019, Estatuto da UFMS, PDI 2020-2024.

Da UFOP analisou-se a Resolução CUNI nº 687, Resolução CUNI nº 1.038, Resolução CUNI Nº 1.083, Resolução CUNI nº 1.960, Resolução CUNI nº 2.249, Resolução CUNI nº 2407 e PDI 2016-2025.

Da UFRN as Portaria nº 811/08-R, nº 984/2018-R e nº 1.141/2020-R, PDI 2020-2029 e Resolução nº 021/2021-CONSUNI.

Da UNIFESP, Resolução nº 162, Portaria Reitoria nº 2.938/2020, Portaria Vice-Reitoria nº 2.005/2021, Manual de Fluxos Técnicos da Comissão Processante Permanente, PDI 2021-2025, Portaria nº 2.180/2011, Portaria nº 2.515/2007, Portaria Reitoria nº 2.938/2020.

Na UNIVASF a Portaria nº 457/2009, Portaria nº 492/2018, Instrução Normativa nº 03/2019, Resolução 10/2008, Resolução nº 10/2013, Resolução nº 14/2014, Resolução nº 19/2020, Estatuto da Universidade, PDI 2016-2025.

Para a coleta de dados por meio de entrevistas, em especial para atingimento do segundo e terceiro objetivos específicos, foram selecionados sujeitos específicos. No primeiro objetivo, por ser a coleta de dados documental, não há que se falar em sujeitos de estudo. No quarto objetivo, por se tratar de análise, também não há sujeitos selecionados. Os outros dois objetivos, segundo e terceiro, tiveram como sujeitos os gestores de setores que lidam diretamente com conflitos interpessoais, tanto na UFSC quanto nas unidades específicas de resolução consensual de conflitos das instituições identificadas.

No caso da UFSC, foram selecionados os seguintes gestores: Reitor, Corregedor-geral, Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Presidente da Comissão de Ética, Ouvidor, Diretores dos Centros de Ensino do *campus* Florianópolis. Foram selecionados dois servidores que ocuparam o cargo de ouvidor durante o período pesquisado, em decorrência de alterações legislativas ocorridas neste mesmo período que modificaram o funcionamento e procedimentos da unidade. No total, foram selecionados 17 (dezesete) sujeitos na UFSC. Desses sujeitos anteriormente selecionados, não foi possível agendamento de entrevista com 02 (dois) diretores de centro da UFSC, pela ausência de resposta, mesmo após sucessivas tentativas de contato. Na UFSC foram, ao final, entrevistados 15 (quinze) sujeitos, sendo 9 (nove) Diretores de Centro e 6 (seis) gestores dos demais setores. Ao se fazer referência às entrevistas no quarto capítulo, a fim de evitar a identificação dos sujeitos, os entrevistados da UFSC receberam a codificação E1 a E15.

Nas demais universidades (UFG, UFMS, UFOP, UFRN, UNIFESP e UNIVASF), considerando a necessidade de compreensão dos procedimentos atualmente praticados por essas IFES, foram selecionados os responsáveis pela unidade de resolução consensual de conflitos. Na UFG, além do Coordenador da Câmara de Mediação, foi selecionada a mediadora, justificando-se essa necessidade por ser a única das universidades pesquisadas em que o coordenador não atua como mediador. No total foram 07 (sete) selecionados. Todos os sujeitos das demais universidades retornaram o contato e foram entrevistados. Salienta-se que a entrevista na UNIFESP foi realizada, por sugestão da coordenadora da Câmara de Mediação, conjuntamente com quatro integrantes da equipe do setor, sendo colhida sempre que possível uma resposta ou posicionamento em relação ao que era questionado. Foram, ao final, entrevistados 10 (dez) sujeitos nas IFES que possuem unidade específica.

Ao se fazer referência às entrevistas no quarto capítulo, a fim de evitar a identificação dos sujeitos e da Instituição, as demais Universidades receberam, aleatoriamente, e sem relação com a ordem apresentada anteriormente, a codificação U1, U2, U3, U4, U5 e U6. Ao tratar do entrevistado da respectiva instituição, foi acrescida a letra “E” à frente: EU1, EU2, EU3, EU4, EU5 e EU6. Embora cada Instituição tenha atribuído um nome específico para o setor responsável pela resolução de conflitos, a exemplo de Câmara, Comitê, Coordenadoria, ao apresentar as entrevistas foram tratados simplesmente como “Unidade”. Nos casos da UFG e UNIFESP, que contaram com mais de um entrevistado, será tomado como uma fala unitária, "EUx", onde x é um número aleatório, conforme acima indicado. O Quadro 13 apresenta a seleção dos sujeitos de pesquisa:

Quadro 13- Sujeitos da Pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUJEITOS DA PESQUISA	COLETA DE DADOS
a) Identificar os procedimentos éticos e disciplinares existentes na UFSC relacionados a conflitos interpessoais;	Não se aplica	Documental
b) Descrever os meios de resolução de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades pesquisadas	<u>Na UFSC</u> - Reitor, Corregedor-geral, Pró-reitora de Gestão de Pessoas, Presidente da Comissão de Ética, Ouvidor, Diretores dos Centros de Ensino do campus Florianópolis.	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental Entrevista semiestruturada
c) Destacar os aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução de conflitos na percepção dos entrevistados.	<u>Nas demais Universidades</u> - Responsáveis pela unidade específica	Pesquisa Bibliográfica Entrevista semiestruturada
d) Analisar as inadequações e adequações de procedimentos e diretrizes de resolução consensual de conflitos interpessoais à UFSC	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os convites (Apêndice A) e Termos de Consentimento (Apêndice B) para entrevista foram encaminhados para os e-mails localizados dos sujeitos de pesquisa ou das próprias unidades. Alguns contatos foram realizados também por aplicativo de mensagem e pelo chat da UFSC. Visando facilitar o agendamento, foi elaborado formulário no “Formulários Google”, cujo link era informado no e-mail, com datas e horários disponíveis para escolha do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas via videoconferência no período de abril a agosto de 2021, utilizando-se roteiros semiestruturados (Apêndices C a E). No total foram aproximadamente 28 horas de entrevistas. Ao iniciar cada entrevista foram apresentados a

pesquisadora, o objetivo da pesquisa e os procedimentos da entrevista. Todas as entrevistas foram gravadas, com anuência do entrevistado, e posteriormente transcritas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

As informações coletadas foram analisadas utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que se trata de “conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ extremamente diversificados”, com objetivo de obter indicadores para compreensão do ambiente e das mensagens, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo. (BARDIN, 2011, p.15). Nas palavras de Campos (2004), “essa é uma técnica bastante empregada na análise de dados qualitativos, e entende-se como um conjunto de técnicas de pesquisa com propósito de buscar o sentido ou os sentidos de um documento”.

O método divide-se em três fases: **1)** pré-análise: trata-se da fase de organização, objetivando operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, conduzindo a um esquema de desenvolvimento das operações. Possui três missões, quais sejam, escolha dos documentos que serão analisados; elaboração das hipóteses e dos objetivos e, por fim, construção de indicadores que fundamentem a interpretação final; **2)** exploração do material: é a exploração sistemática das decisões tomadas, consistindo, basicamente, em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras formuladas anteriormente; **3)** tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nesta fase, os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos. O pesquisador pode propor inferências e apresentar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas. (BARDIN, 2011).

No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, aqui utilizada a análise por categorias, que se trata de operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias, cujos elementos possuem algo em comum, ou seja, “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. (BARDIN, 2011, p. 147). Para Campos (2004, p. 614) é possível descrever as categorias como grandes enunciados que abrangem um número variável de temas, “segundo seu grau de intimidade ou proximidade, e que possam através de sua análise, exprimirem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos”.

Após a seleção da documentação e entrevistas para análise, foram elencadas, especificamente em relação às entrevistas, oito categorias de análise, às quais foram associados determinados fatores de análise, conforme explicitado no tópico 3.3. Utilizando o sistema Atlas.ti, quando da análise do conteúdo, foram destacadas as passagens das falas dos entrevistados em que havia correlação com as categorias e/ou fatores de análises indicados, atribuindo-se códigos a cada uma dessas passagens. Quando da análise documental, foram também atribuídos códigos que se relacionavam às categorias e fatores de análise. Após, foi realizada a análise das informações, possibilitando a apresentação de inferências e interpretações.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos durante a coleta de dados por meio da literatura, de documentação e realização das entrevistas, a fim de responder os objetivos desta pesquisa. Primeiramente, a caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina e das demais universidades investigadas neste trabalho. Em seguida, apresentados os dados e analisados os resultados. Por fim, após análise da adequação e inadequação à UFSC das diretrizes e procedimentos identificados, serão apresentadas diretrizes para a gestão de conflitos interpessoais na UFSC a partir da consensualidade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Compreende-se de fundamental importância para a formulação de qualquer diretriz a compreensão do ambiente e o contexto organizacional. Aqui, pretende-se breve exposição da história, administração e estrutura das Instituições aqui estudadas, e também por isso ausente qualquer pretensão de exaurir os aspectos a seguir apresentados.

Considerando que as diretrizes terão como destinatária a Universidade Federal de Santa Catarina, optou-se por um maior detalhamento desses aspectos em relação à UFSC. Todavia, considerando a coleta de dados também em Universidades que possuem unidades específicas de resolução de conflitos (UFG; UFMS; UFOP; UFRN; UNIFESP e UNIVASF), até para compreender as práticas adotadas, igualmente importante, ainda que sumariamente, a exposição de algumas das principais características dessas Instituições.

Considerando-se as peculiaridades do contexto organizacional de cada uma dessas Universidades, ressalta-se que o caminho metodológico não aponta para a mera adoção de práticas de outras instituições. Porém, identificar eventuais similaridades entre essas Universidades e mesmo bons exemplos e boas práticas podem inspirar as práticas adequadas à Universidade Federal de Santa Catarina

4.1.1 A Universidade Federal de Santa Catarina

Em 18 de dezembro de 1960 foi criada, por meio da Lei nº 3.849, a então Universidade de Santa Catarina, estando o país sob a presidência de Juscelino Kubitschek. Em 1965 passou a ser chamada Universidade Federal de Santa Catarina. Sete Faculdades foram

agrupadas em Florianópolis: Direito (1932), Ciências Econômicas (1943), Odontologia (1946), Farmácia e Bioquímica (1946), Filosofia (1952), Medicina (1957) e Serviço Social (1958). Também foi criada a Escola de Engenharia Industrial (UFSC, 2020b). Nessa época a estrutura universitária era diversa da existente hoje, e as faculdades, cada qual com seus cursos, eram agrupadas sob uma mesma estrutura administrativa. A partir de 1969, com a reforma universitária, as então faculdades passaram a ser designadas como unidades universitárias ou centros de ensino. (NECKEL; KÜCHLER, 2011).

Data de 1969 também a criação do primeiro curso de pós-graduação da UFSC, o de Engenharia Mecânica, e no mesmo ano o curso de Engenharia de Produção e Sistemas. É desse período os cursos oriundos do Centro de Ciências da Saúde e o Centro de Filosofia e Ciências Humanas. (NECKEL; KÜCHLER, 2011).

Visando atender à educação básica e servir como campos de estágio supervisionado e de pesquisa e extensão para professores e alunos, foram criados em 1961 o Colégio de Aplicação e em 1980 o Núcleo de Desenvolvimento Infantil da UFSC. (UFSC, 2014).

Iniciou-se em 1995, com o Laboratório de Ensino à Distância (LED), a modalidade de ensino à distância na Universidade, com o oferecimento de diversos cursos de aperfeiçoamento, no formato de videoaulas geradas por satélite. Dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), várias ações de educação à distância foram realizadas, possibilitando o desenvolvimento da infraestrutura e viabilizando a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em grande parte do país e desta forma contribuindo para a expansão da instituição. (UFSC, 2014).

A partir do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão (REUNI) a UFSC iniciou seu processo de interiorização. E então os *campi* chegam a Araranguá (2009), Curitiba (2009), Joinville (2009) e Blumenau (2014). (UFSC, 2020b).

A instituição tem como visão “Ser uma universidade de excelência e inclusiva.” (UFSC, 2020d, p. 25) e 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 da vida. (UFSC, 2020d, p. 25).

Como valores da UFSC, além de internacionalizada, interdisciplinar, atuante, transparente, ética, sustentável, inovadora e empreendedora, acadêmica e de qualidade, figuram os ilustrados na Figura 18:

Figura 18- Valores da UFSC

INCLUSIVA	<ul style="list-style-type: none"> • olhar para os mais diversos grupos sociais e compor um ambiente em que impera o respeito e a interação para com todas as diversidades.
LIVRE E RESPONSÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> • acadêmicos e servidores livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e vocações. Liberdade e responsabilidade de criação e decisão nas esferas acadêmica, administrativa, científica e nos relacionamentos e parcerias interinstitucionais.
AUTÔNOMA	<ul style="list-style-type: none"> • capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências, com responsabilidade e transparência.
DEMOCRÁTICA E PLURAL	<ul style="list-style-type: none"> • comprometida com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade e que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica, com total abertura para o diálogo e a participação plena.
DIALOGAL	<ul style="list-style-type: none"> • promoção do diálogo não só entre os indivíduos que constituem seu corpo discente, docente e administrativo, mas também entre a Universidade e a sociedade como um todo.
BEM ADMINISTRADA E PLANEJADA	<ul style="list-style-type: none"> • estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas, a fim de funcionar com a excelência que lhe cabe e, ainda assim, continuar com estrutura desburocratizante.
SAUDÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> • preocupada com as relações humanas harmônicas, mantendo um ambiente e infraestruturas sustentáveis e saudáveis, em que haja educação voltada para a saúde. Multiplicadora de práticas saudáveis e de cuidado com a integral saúde.

Fonte: Elaborada pela autora, com base no PDI 2020-2024 (UFSC, 2020d)

A correspondência de significados, conforme Figura acima, traz valores que devem orientar o agir organizacional, com um conteúdo rico e de profunda aplicação na temática objeto desta pesquisa. Para além dos destaques acima apontados, a UFSC deve ser dialogal, implicando no dever de promover o diálogo.

Atualmente a UFSC conta com 05 *campi*, 07 Pró-Reitorias, 10 Secretarias e 06 órgãos suplementares. São 107 cursos de graduação na modalidade presencial e 13 cursos na modalidade a distância, com cerca de 29.000 alunos de graduação matriculados e 1.812 formados em 2020, 147 cursos de Pós-graduação *stricto sensu*, com 7.894 estudantes matriculados no mesmo ano, 669 Grupos de Pesquisa certificados pelo CNPq, 2.089 ações de extensão (programas, projetos, eventos e cursos) no ano, 4.477 servidores nas áreas-fins da Instituição (ensino, pesquisa e extensão) e 1.205 nas atividades meio. (UFSC, 2020e).

A revista inglesa da área da educação *Times Higher Education* (THE), afiliada ao jornal The Times, colocou a UFSC em 11ª posição entre as melhores universidades da América Latina e Caribe em 2021 e em 5ª posição entre as universidades brasileiras,

destacando-se nos indicadores de ensino, pesquisa e citações. (UFSC, 2021d). A empresa britânica *Quacquarelli Symonds* (QS), especializada em educação, ranqueou em 2021 a Universidade pela nona vez consecutiva no *QS World University Rankings*, classificando-a entre as mil melhores Universidades do mundo, seguindo no intervalo de posições entre 801º e 1.000º. Há somente 27 universidades brasileiras nessa lista. (UFSC, 2021c). De cada dez programas acadêmicos ofertados pela UFSC, sete atingiram patamares de excelência acadêmica (nota igual ou superior a 05 no Sistema Nacional de Pós-Graduação). (UFSC, 2020d).

Esses complexos e extensos números, funções e objetivos são gerenciados e conduzidos observando-se uma administração e estrutura fundamental indicadas no estatuto e no regimento geral da Universidade, cujas principais características são apresentadas no tópico seguinte.

4.1.1.1 Estrutura e Administração Universitária

Nos termos do art. 1º de seu estatuto, a UFSC é uma Autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, sendo uma Instituição de ensino superior e pesquisa, multicampi. Sua sede está em Florianópolis, capital do Estado, no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima. A Universidade, ainda nos termos estatutários, conta com autonomia administrativa, didático-científica, de gestão financeira e disciplinar (art. 2º). (UFSC, 1978).

Em relação à Estrutura Universitária, tem-se a figura dos Departamentos e dos Centros, que coordenam àqueles. Os primeiros são denominados Subunidades e os segundo chamados de Unidades. Além das Unidades e Subunidades, a estrutura universitária conta com os Órgãos Suplementares, nos termos do art. 11 do Estatuto. Esses órgãos possuem natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, servindo para o adequado desempenho de atividades de ensino, pesquisa e extensão, destacando-se que neles não poderá haver lotação de pessoal docente (art. 11, § 1º). (UFSC, 1978).

O Título III do Estatuto da UFSC trata da Administração Universitária, a qual opera em nível superior e em nível das Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares. (Art. 13). (UFSC, 1978). O Quadro 14 apresenta essa divisão:

Quadro 14- Administração Universitária- UFSC

ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA		Nível Superior
		Unidades
		Subunidades
		Órgãos Suplementares

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto da UFSC (UFSC, 1978).

A Administração Superior se dá por intermédio de: i) Órgãos Deliberativos Centrais; ii) Órgãos Executivos Centrais; e iii) Órgãos Executivos Setoriais. O Quadro 15 apresenta a composição desses órgãos:

Quadro 15- Administração Superior- UFSC

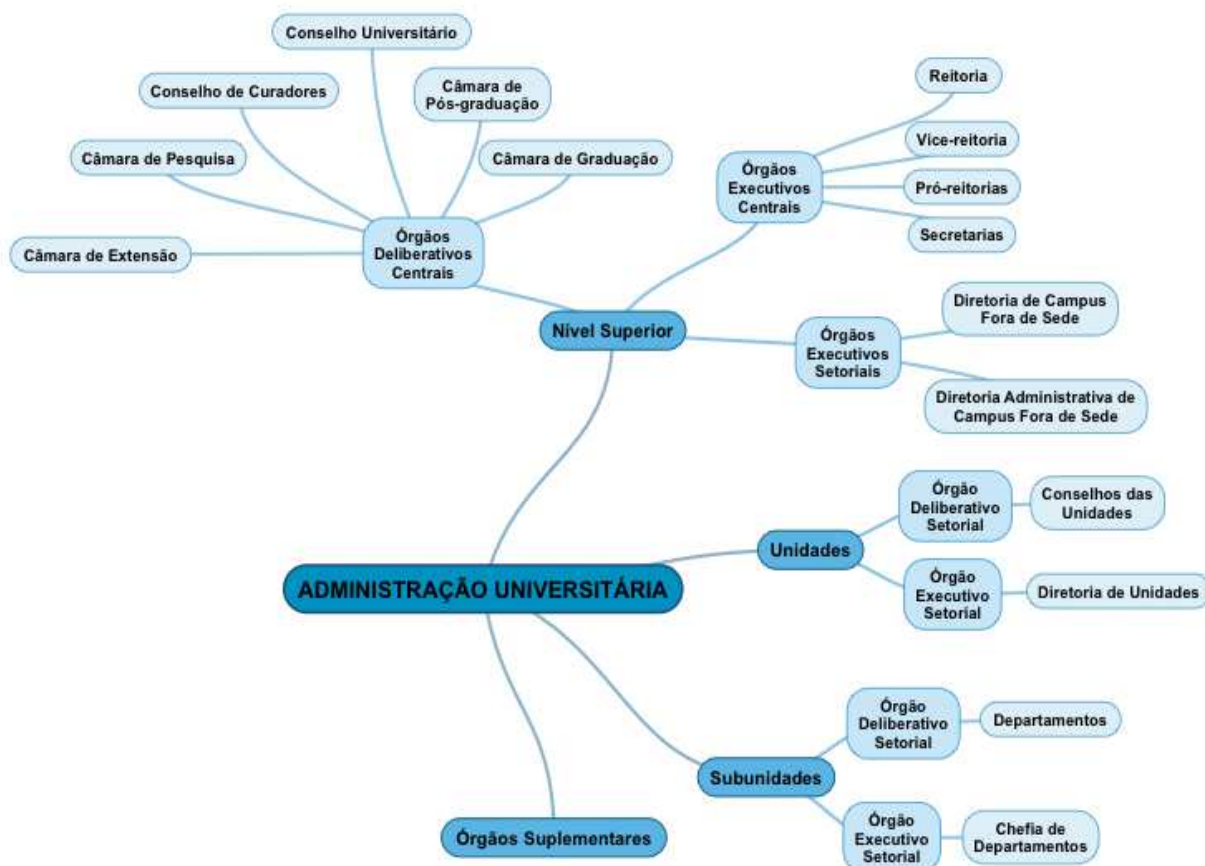
ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA		Nível Superior	I – Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário, Câmara de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão, e Conselho de Curadores
			II – Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias
			III – Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria de Campus Fora de Sede e Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Estatuto da UFSC (UFSC, 1978).

A administração nas Unidades se efetiva por intermédio de: i) Órgãos Deliberativos Setoriais e Órgãos Executivos Setoriais (art. 15). Compõem os primeiros os Conselhos das Unidades e os Departamentos (art. 15, I). São órgãos executivos setoriais a Diretoria das Unidades e a Chefia de Departamentos (art. 15, II). (UFSC, 1978).

Como se vê, a Administração Universitária da UFSC é complexa. Do exposto acima, a figura representativa dos órgãos que integram a Administração Universitária, tanto em nível superior como no âmbito das Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares é a que segue na Figura 19:

Figura 19- Órgãos da Administração Universitária- UFSC



Fonte: BARBOSA, 2019.

Importante pontuar que, no âmbito da UFSC, o Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo da Instituição, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da instituição²² (UFSC, 1978). Nesse sentido, eventual conjunto de diretrizes aqui propostas precisará passar pelo crivo e deliberação do Conselho Universitário.

Diversos desses órgãos e mesmo alguns atores nesse arranjo organizacional estão relacionados à gestão ou resolução de conflitos interpessoais na UFSC. Diante de um conflito interpessoal entre servidores, a chefia imediata na maioria dos casos é o primeiro agente que possui o dever de adotar uma providência, seja gerindo a situação, seja remetendo a outras instâncias da Universidade. A depender da situação, o caminho pode ser o envio para a

²² Estatuto da UFSC, Art. 16: O Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da Instituição.

Reitoria, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Ouvidoria, Comissão de Ética ou Corregedoria, ou eventualmente Direção de Centro. Essa estrutura relacionada à gestão e resolução de conflitos será tratada no tópico 4.3.1, quando da análise de dados.

4.1.2 As demais Universidades Federais pesquisadas

4.1.2.1 Universidade Federal de Goiás- UFG

Após união de cinco escolas superiores existentes em Goiânia (Faculdade de Direito de Goiás, fundada em 1898; Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás, reconhecida em 1958; Escola de Engenharia do Brasil Central, reconhecida em 1958; Faculdade de Medicina de Goiás, autorizada a funcionar em abril de 1960; e o Conservatório Goiano de Música fundado em 1956) foi criada a Universidade Federal de Goiás (UFG), pela Lei nº 3.834C, de 14 de dezembro de 1960. (UFG, 2018b).

Em 1980 foi aprovado o Programa de Interiorização da Universidade pelo Conselho Universitário, implantando-se então novos *campi*. A Resolução nº 145 criou o Campus Avançado de Jataí (CAJ) e em dezembro de 1983 foi inaugurado o Campus Catalão da UFG (CAC). Com o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) entre 2008 e 2012, a universidade expandiu-se, e além da criação de diversos novos cursos e faculdades, estruturou-se o Campus Cidade de Goiás, em 2012, com quatro cursos. (UFG, 2018b).

Em 2013 foi aprovado novo estatuto da Universidade, estabelecendo que a UFG seria uma universidade multirregional: Goiânia, Catalão, Jataí, Goiás e Cidade Ocidental. As regionais estruturaram-se em Conselhos Gestores, Câmaras Regionais Setoriais e Diretoria da Regional. (UFG, 2018b). Em 2018 as regionais Jataí e Catalão adquiriram autonomia, através de um desmembramento da UFG. Com a publicação da Lei nº 13.634/2018, criou-se a Universidade Federal de Catalão (UFCat). (BRASIL, 2018b). A Lei nº 13.635/2018, criou a Universidade Federal de Jataí (UFJ). (BRASIL, 2018c). Ambas têm sede e foro nos municípios de mesmo nome e são ainda tutoriadas pela instituição de origem.

A UFG possui 102 cursos de graduação presenciais e 22 mil estudantes, 78 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, com mais de 4.200 alunos, distribuídos em suas duas regionais, Goiás e Goiânia. (UFG, 2018a). O número total de servidores em 2018 era de 2.445. (UFG, 2018b).

A estrutura da UFG constitui-se em Administração Central, Regionais e seus *campi*, Unidades Acadêmicas e Unidades Acadêmicas Especiais. Possui 11 órgãos administrativos, 27 unidades acadêmicas e 2 unidades acadêmicas especiais. (UFG, 2018a).

Em maio de 2017, foi aprovada pelo Conselho Universitário (Consuni) a Resolução nº 12/2017, que instituiu normas e procedimentos a serem adotados no âmbito da Universidade em casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito, apresentando definições e situações que caracterizam esses assédios e o fluxo e procedimentos a serem adotados, além de criar uma comissão permanente para acompanhamento de denúncias e processos administrativos relacionados a essas questões e propor campanhas educativas e ações preventivas. (UFG, 2017b).

A ouvidoria da Universidade foi instituída em 29 de março de 2009, através da Resolução Consuni nº 03/2009. (UFG, 2009). O acompanhamento, a orientação, o registro e o controle geral dos procedimentos administrativos é atribuição da Coordenação de Processos Administrativos (CDPA), vinculada diretamente ao Gabinete do Reitor e criada pela Portaria nº 3.434 de 14 de outubro de 2011 (UFG, 2011)²³. A unidade realiza a análise de juízo de admissibilidade de denúncias ou representações existentes, bem como celebra os Termos de Ajustamentos de Conduta (TAC). A Comissão de Ética da Universidade teve seu regimento aprovado pela Resolução Consuni nº 13R/2013 (UFG, 2013)²⁴. Em 2019 foi instituída pela Resolução Consuni nº 02/2019 a Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAC). (UFG, 2019b).

4.1.2.2 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul- UFMS

A criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, em 1962, deu origem a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Com a Lei Estadual nº 2.620 de 1966, os cursos foram absorvidos pelo Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG). (UFMS, 2020a). Em 1967, foram criados pelo Governo de Estado de Mato Grosso o Instituto Superior de Pedagogia em Corumbá e o Instituto de Ciências Humanas e Letras, em Três Lagoas, ampliando a rede pública estadual de ensino superior. (UFMS, 2020a). Integrando os três Institutos (Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas), a Lei Estadual nº 2.947, de 16 de setembro de 1969, criou a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT). (UFMS, 2020a).

²³ Alterada pela Portaria nº 5479 de 13 de outubro de 2017. (UFG, 2017a).

²⁴ Alterado pela Resolução Consuni nº 26/2020. (UFG, 2020).

Em 1977, com a criação do Estado do Mato Grosso do Sul, após divisão do Estado de Mato Grosso, foi realizada a federalização da instituição, pela Lei Federal nº 6.674, de 5 de julho de 1979, passando a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), com sede em Campo Grande. Ao longo dos anos outros *campi* foram implantados: municípios de Aquidauana (CPAQ); Chapadão do Sul (CPCS); Corumbá, o Campus do Pantanal (CPAN); Coxim (CPCX); Naviraí (CPNV); Nova Andradina (CPNA); Paranaíba (CPAR); Ponta Porã (CPPP); e Três Lagoas (CPTL). (UFMS, 2020a).

A estrutura organizacional da UFMS compreende os Conselhos Superiores (Conselho Universitário-COUN; Conselho Diretor, Conselho de Extensão, Cultura e Esportes e o Conselho de Pesquisa e Pós-graduação); as unidades da Administração Central (Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias); as Unidades da Administração Setorial (Campus, Faculdades, Institutos e Escola); as Unidades Suplementares (Agências) e a assembleia universitária (art. 10 e 11, Estatuto). (UFMS, 2011).

Por meio da Resolução COUN nº. 61, de 12 de dezembro de 2005 (UFMS, 2005), foi implantada a ouvidoria na Universidade e a Portaria nº 682, de 30 de novembro de 2007, instituiu a Comissão de Ética (UFMS, 2007). O regimento da Comissão está na Resolução nº 122-COUN/UFMS, de 31 de agosto de 2021 (UFMS, 2021c) e o Código de Ética Profissional dos Servidores em Exercício na UFMS na Resolução COUN nº 123, também de 31 de agosto de 2021. (UFMS, 2021d).

Em dezembro de 2019, a instituição publicou a Resolução nº 245, que instituiu a política de prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual no âmbito da universidade, definindo conceitos e situações que podem configurar a prática de assédio. (UFMS, 2019).

A coordenação, planejamento e organização das atividades correcionais da Reitoria são responsabilidades da Corregedoria da Universidade, criada e implantada em 13 de março de 2020, por meio da Resolução COUN nº 23/2020.²⁵ Em novembro de 2020, por meio da Resolução nº 93-CD/UFMS, estabeleceu-se o fluxo interno, as orientações e os procedimentos correcionais a serem observados na apuração de denúncias e irregularidades envolvendo infrações disciplinares no âmbito da Universidade (UFMS, 2020c).

Em 08 de abril de 2020, o Conselho Universitário instituiu a Câmara de Mediação de Conflitos, por meio da Resolução nº 24-COUN/UFMS, com regimento aprovado em 09 de outubro de 2020, por meio da Resolução nº 55-COUN/UFMS. A Câmara consiste em “serviço destinado à realização de Sessões de Mediação em casos de conflitos interpessoais

²⁵ Suas competências foram fixadas por meio da Resolução nº 32/2020. (UFMS, 2020b).

entre servidores e/ou estudantes no âmbito da UFMS, em razão das atividades acadêmicas e administrativas”. (UFMS, 2020d).

4.1.2.3 Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP

Com a junção da Escola de Farmácia, criada em 1839, e da Escola de Minas, em 1876, foi criada a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), no dia 21 de agosto de 1969. Em 2002 foi inaugurado o campus avançado de João Monlevade, e por meio da adesão ao Programa Reuni, o campus Mariana. (UFOP, 2016).

A Universidade oferece, segundo dados de 2016, 51 cursos de graduação (47 presenciais e quatro à distância), 24 cursos de mestrado acadêmico e 08 profissionais, 15 opções de doutorado e 10 especializações, em um total de 13.021 alunos, 806 técnicos-administrativos e aproximadamente 900 professores, entre efetivos e substitutos. (UFOP, 2016).

A Universidade é organizada em: Conselho Universitário (CUNI); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); Conselho de Curadores (CONC); Reitoria; Unidades Acadêmicas; Conselhos Departamentais; Colegiados de Cursos; e Departamentos. (UFOP, 2016).

A Comissão de Ética da UFOP foi criada e regulamentada pela Resolução CUNI nº 1.038, de 10 de setembro de 2009 (UFOP, 2009), e prevê a atuação coordenada da Comissão e da Ouvidoria Geral da Universidade, criada pela Resolução CUNI nº 687, de 15 de março de 2005. (UFOP, 2005).

Em junho de 2019 foi instituída, por meio da Resolução CUNI nº 2.249, uma ouvidoria com normas e procedimentos para casos de violência contra a mulher, denominada “Ouvidoria Feminina Athenas”. (UFOP, 2019a). Trata-se de projeto de extensão do Departamento de Direito, responsável por receber as denúncias e atender às demandas específicas de violência contra a mulher, oferecer palestras e oficinas sobre o tema. (UFOP, 2019b).

O Grupo Permanente de Processo Administrativo Disciplinar, órgão de correição permanente com a função de centralizar os procedimentos disciplinares e dar suporte administrativo à Ouvidoria Geral e à Comissão de Ética Pública, é vinculado à Pró-reitoria de Administração. (UFOP, 2017).

Em 2010 a Universidade instituiu o Comitê de Mediação e Humanização das Relações de Trabalho na Universidade Federal de Ouro Preto. (UFOP, 2010). Em 2021, a

nomenclatura foi alterada para Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações de Trabalho da Universidade Federal de Ouro Preto (COMHUR), através Resolução CUNI nº 2407.

4.1.2.4 Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN

A Universidade do Rio Grande do Norte, criada em 25 de junho de 1958 a partir de escolas existentes em Natal, como a Faculdade de Farmácia e Odontologia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia, deu origem, após federalização em 18 de dezembro de 1960, à Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (UFRN, 2020a).

Dados de 2019 mostraram que a Universidade oferece 111 cursos de graduação com 29.288 alunos matriculados, 132 cursos de pós-graduação *stricto sensu* com 6.454 alunos matriculados; 66 cursos de especialização, 21 cursos de educação profissional técnica de nível médio, com 2.290 alunos matriculados, além de educação infantil e ensino fundamental para 359 crianças no Núcleo de Educação da Infância-Colégio de Aplicação, com 2.649 alunos matriculados na educação básica. Há na universidade 2.385 professores e 3.018 servidores técnicos. (UFRN, 2020a).

A Universidade está presente em cinco *campi*: Natal (Campus Central) e quatro no interior, quais sejam, Campus de Caicó, Campus de Currais Novos, Campus de Macaíba e Campus de Santa Cruz. (UFRN, 2020a).

A organização administrativa se divide em órgãos colegiados deliberativos, órgãos executivos (nos níveis da administração central, acadêmica e suplementar) e por comissões assessoras. São Conselhos Superiores: Conselho Universitário - CONSUNI; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Administração; e Conselho de Curadores. (UFRN, 2020a).

A Comissão de Ética da Universidade foi criada pela Portaria nº 811/08-R, de 02 de outubro de 2008 (UFRN, 2008)²⁶. Já a ouvidoria da instituição foi criada em 24 de setembro de 1999, pela Resolução nº 067/99-CONSAD e instalada em 20 de outubro de 1999. (UFRN, 2021a).

A unidade de correição responsável pela coordenação de atividades de prevenção e apuração de irregularidades, acompanhamento de procedimentos investigativos e disciplinares

²⁶ Seu regimento interno foi alterado em 2017 pela Resolução nº 001-CE, de 18 de maio de 2017. (UFRN, 2017).

e responsabilização de pessoa jurídica é a Corregedoria, criada em 25 de março de 2021, por meio da Resolução nº 021/2021-CONSUNI. (UFRN, 2021b).

A Universidade conta ainda com a atuação da Comissão de Mediação de Conflitos, instituída em 2018. Em setembro de 2020, a Comissão de Humanização das Relações de Trabalho foi instaurada por meio da Portaria nº 1141/2020-R. (UFRN, 2020b).

4.1.2.5 Universidade Federal de São Paulo- UNIFESP

A Escola Paulista de Medicina, cuja criação se deu em 1933 e a federalização em 1956, é o núcleo de origem da Universidade Federal de São Paulo. A Escola transformou-se em Universidade Federal em 1994, com a Lei nº 8.957. Foi a partir de 2004 que a Universidade implantou novos *campi*: Baixada Santista (2004), Diadema (2007), Guarulhos (2007), São José dos Campos (2007) e Osasco (2011), Zona Leste (2014), em cidades próximas a São Paulo. (UNIFESP, 2021d).

A instituição oferece 52 cursos de graduação, 70 de mestrado e 44 de doutorado nos seus 72 cursos de pós-graduação. Possui 13.359 estudantes de graduação, 5.576 estudantes de pós-graduação e 7.857 estudantes de especialização e aperfeiçoamento. São 1.747 professores e 3.999 técnicos administrativos em educação. (UNIFESP, 2021d).

Em sua organização, a UNIFESP possui órgãos centrais (Reitoria; Conselho Universitário-Consu; Conselho de Pós-Graduação e Pesquisa; Conselho de Extensão e Cultura; Conselho de Graduação; Conselho de Assuntos Estudantis; Conselho de Gestão com Pessoas; Conselho de Planejamento e Administração e Conselho Curador); além de Unidades Universitárias, constituídas por Escolas, Faculdades e Institutos, distribuídas nos respectivos *campi*; e órgãos complementares (Centros; Núcleos; Museus). (UNIFESP, 2020b).

A Ouvidoria da UNIFESP foi criada pela Portaria nº 2.515, de 21 de dezembro de 2007 (UNIFESP, 2007). A Comissão de Ética foi estabelecida pela Portaria nº 655, de 30 de março de 2009, e regulamentada pela Portaria nº 2.180, de 09 de junho de 2011. (UNIFESP, 2021b).

Os processos disciplinares são conduzidos pela Comissão Processante Permanente (CPP), criada pela Portaria nº 775, de 06 de maio de 2010, vinculada à Reitoria (UNIFESP, 2021c). Seu regimento e fluxos estão no Manual de Fluxos da Comissão Processante Permanente (CPP). (UNIFESP, 2017).

Em 2018, através da Resolução nº 162, de 14 de novembro de 2018, que dispõe sobre a mediação de conflitos na Universidade, foram criadas as Câmaras de Conciliação e

Mediação de Conflitos (CAMU) e a de Juízo de Admissibilidade da Universidade. No entanto, apenas em 2021 a Câmara de Conciliação e Mediação foi implantada como projeto piloto.

4.1.2.6 Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF

Por meio da Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002, foi criada a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, primeira Universidade Federal a ter sua sede implantada no interior do Nordeste, na cidade de Petrolina, em Pernambuco. Contou ainda com outros dois *campi*, nas cidades de Juazeiro, na Bahia, e de São Raimundo Nonato, no Piauí. A partir de 2007 foram criados outros *campi*: Campus Ciências Agrárias (CCA), na zona rural de Petrolina; Campus Senhor do Bonfim (BA); Campus Paulo Afonso (BA) e Campus Salgueiro (PE). (UNIVASF, 2016).

A administração é distribuída em dois níveis: nível superior (Conselho Universitário – Conuni; Conselho de Curadores e Reitoria) e nível dos Colegiados Acadêmicos (de Graduação e de Pós-Graduação *stricto sensu*). Há também instâncias criadas pelo Conselho Universitário na Administração, como Câmaras e Comissões específicas, a exemplo da Câmara de Ensino, Câmara de Extensão e Câmara de Pesquisa. (art. 9º, Estatuto). (UNIVASF, 2012).

A Comissão de Ética da Universidade foi criada através da Portaria nº 459, de 13 de julho de 2009 (UNIVASF, 2009b), e seu regulamento pela Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008. (UNIVASF, 2008).

A apuração de irregularidades e condução dos processos disciplinares são responsabilidades da Comissão Permanente de Controle Disciplinar, instituída pela Resolução nº 10/2013, de 25 de outubro de 2013 (UNIVASF, 2013). Seu regimento interno foi aprovado pela Resolução nº 14/2014 (UNIVASF, 2021) e alterado pela Resolução nº 19/2020, de 23 de outubro de 2020. (UNIVASF, 2021).

A Ouvidoria da instituição foi criada através da Portaria nº 317, de 04 de maio de 2009, (UNIVASF, 2009a) e o Núcleo de Solução Consensual de Conflitos, vinculado à Ouvidoria, foi instituído pela Portaria nº 492 de 13 de agosto de 2018. (UNIVASF, 2018).

Após contextualização das Universidades pesquisadas, apresenta-se no próximo tópico análise dos dados referentes ao primeiro objetivo específico do trabalho.

4.2 DOS PROCEDIMENTOS ÉTICOS E DISCIPLINARES RELACIONADOS A CONFLITOS INTERPESSOAIS

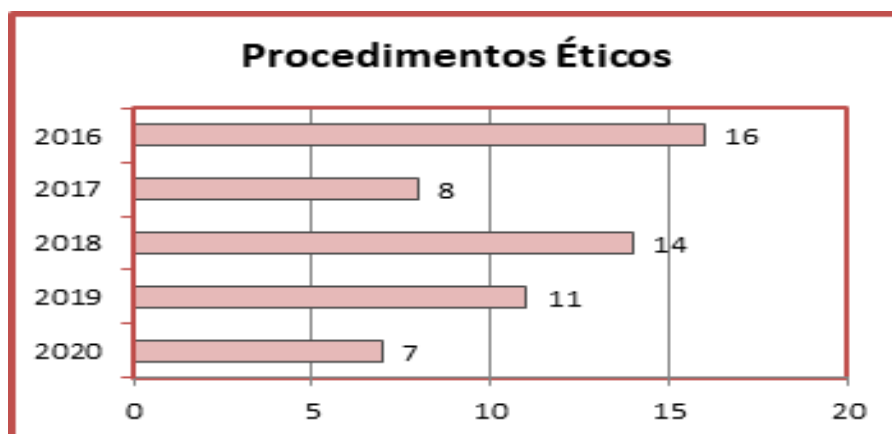
O primeiro objetivo da pesquisa foi identificar os procedimentos éticos e disciplinares existentes na UFSC relacionados a conflitos interpessoais. Um dos propósitos é o de ter a dimensão ou quantitativo dessas demandas, a ponto de justificar interferência e organização por parte da Administração.

Conforme explicitado na metodologia, a estratégia de coleta de dados foi buscar essas informações junto à Comissão de Ética (CEUFSC), Corregedoria, Ouvidoria e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Naturalmente, os procedimentos que tramitam na Comissão de Ética indicam tratar de questões eminentemente éticas, assim como disciplinares aqueles com curso na Corregedoria. É de se registrar que é possível que um procedimento que atualmente tramite na Comissão de Ética seja reconhecido posteriormente sua natureza disciplinar, podendo ser verdadeiro também o inverso. Por outro lado, as denúncias e reclamações recebidas pela Ouvidoria ou mesmo as situações de conhecimento da PRODEGESP poderiam indicar igualmente situações de cunho ético e disciplinar.

Por meio da solicitação Fala.BR/CGU 23546.042200/2021-19, foi requerido à Comissão de Ética da UFSC listagem do número total de processos cadastrados, no período de maio de 2016 a dezembro de 2020, especificando os tipos que possuem relação com conflitos interpessoais, conforme indicado na metodologia. Sobreveio o Ofício Expedido nº 6/CEP/GR/2021, respondendo parcialmente o que fora requerido. De fato, a Comissão de Ética não possui sistema e gestão de processos e/ou dados capaz de prestar informações detalhadas quanto ao seu funcionamento e suas atividades desenvolvidas, serviço público por excelência. A Comissão informou que a sua secretaria-executiva realiza o controle dos processos pelas datas de início e não pela data de conclusão, afirmando ser inviável uma busca manual de todos os processos da CEUFSC para evidenciar quais foram finalizados/arquivados no período solicitado, por tratar-se de arquivos físicos, em papel.

Em termos quantitativos, o número de processos instaurados, segundo a Comissão de Ética, por ano, são os ilustrados no Gráfico 1:

Gráfico 1- Processos Éticos Instaurados na UFSC



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A Comissão também ressaltou como razão da impossibilidade em indicar quais processos guardam relação com os tipos do Decreto nº 1.171/1994 indicados na solicitação o fato de que “a composição do colegiado da Comissão sofreu diversas alterações durante o período referido, não havendo uniformidade quanto a forma de redação dos relatórios”. Chamou a atenção essa justificativa pelo fato de que, em regra, ao dizer que algum servidor deve responder procedimento ético, espera-se saber qual disposição ética, especialmente do Código, incorreu.

Em relação aos processos administrativos disciplinares, solicitou-se à Corregedoria da UFSC a listagem dos procedimentos instaurados e a instaurar no período de maio de 2016 a dezembro de 2020, em relação aos tipos: i) **tratar com urbanidade** (art. 116, XI); ii) **promover manifestação de apreço ou despreço** (art. 117, V); e iii) **assédio moral**. Embora outros tipos possam igualmente ser resultado de conflitos interpessoais, a seleção proposta tem o potencial de possibilitar a identificação ao menos em termos quantitativos desses procedimentos que de alguma forma tocam a questão do conflito interpessoal, sem que houvesse a necessidade de análise do conteúdo dos processos, conforme indicado na metodologia.

Em relação a processos a instaurar é importante destacar que dizem respeito a toda e qualquer notícia de irregularidade que dê entrada na Corregedoria. Exemplos são denúncias, representações, notícias, relatório de auditoria, encaminhamentos de órgãos internos e externos, etc. É o estágio inicial, independentemente da existência de robustez da materialidade. Após o juízo de admissibilidade, estes procedimentos, havendo um mínimo de materialidade e/ou autoria em relação a eventuais ilícitos administrativos, procede-se com a instauração do procedimento disciplinar cabível, PAD ou Sindicância, via de regra. Não

necessariamente todo processo instaurado foi cadastrado na fase inicial de “processos a instaurar”. Por exemplo, o resultado de sindicâncias pode indicar a pronta instauração de um PAD, sem a necessidade de cadastro na fase “processo a instaurar”.

No período analisado houve o registro de 247 (duzentos e quarenta e sete) procedimentos a instaurar. Deste total, 69 (sessenta e nove) resultaram em instauração de processo (PAD ou Sindicância), o que corresponde a cerca de 28%. Ainda, 04 (quatro) resultaram arquivados por celebração de Termo de Ajustamento de Conduta. Do relatório apresentado pela Corregedoria da UFSC, 30 (trinta) processos constam como “aguardando análise no período”. E, então, um dado que chama a atenção: do total de processos, 120 (cento e vinte) foram arquivados por ausência de materialidade ou autoria ou inexistência de irregularidade, ou seja, cerca de 48%. Cabe ressaltar que somente em 2018 os processos a instaurar começaram a ser efetivamente cadastrados no sistema CGU-PAD.

No Quadro 16, é possível verificar o número de procedimentos a instaurar, tanto o total de procedimentos quanto após filtragem, ou seja, aqueles relacionados aos tipos de conflitos interpessoais:

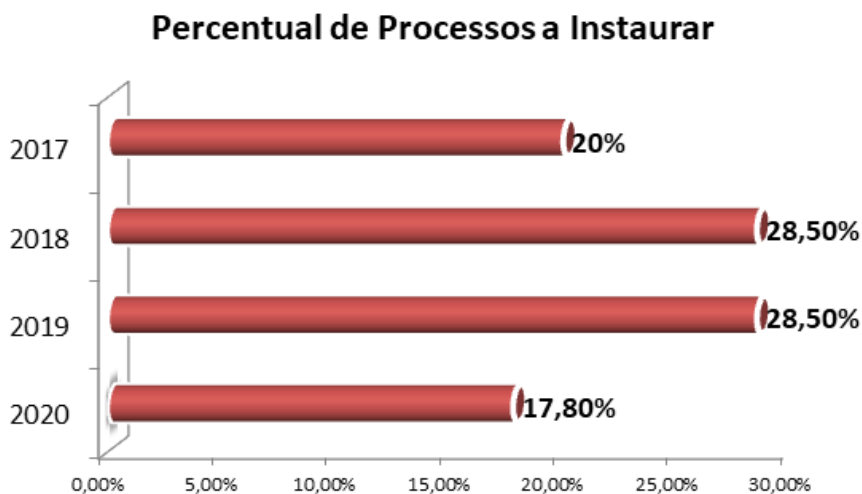
Quadro 16- Procedimentos Disciplinares a Instaurar na UFSC

ANO	A INSTAURAR	APÓS FILTRO
2016	1	0
2017	5	1
2018	63	18
2019	105	30
2020	73	13
TOTAL	247	62

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como se observa, dos 247 procedimentos cadastrados como “a instaurar”, 62 (sessenta e dois) estão diretamente relacionados aos tipos aqui indicados como resultantes de conflitos interpessoais (25,1%). O Gráfico 2 apresenta por ano o percentual correspondente entre processos a instaurar e aqueles relacionados a conflitos interpessoais, conforme a filtragem objetiva estabelecida:

Gráfico 2- Percentual de Processos Disciplinares a Instaurar



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Destes 62 cadastros, 16 processos foram instaurados (25,8%), 29 arquivados por ausência de materialidade ou autoria ou inexistência de irregularidade (46,7%), 09 arquivados por outros motivos (14,5%), 06 aguardando análise (9,6%) e 02 (dois) TAC's celebrados (3,22%).

Quanto aos procedimentos disciplinares instaurados no período analisado, o total foi de 197 (cento e noventa e sete). No quadro 17 consta a distribuição por ano, elencando o número de procedimentos instaurados, bem como o número de procedimentos instaurados relacionados a conflitos interpessoais (conforme filtro adotado).

Quadro 17- Procedimentos Disciplinares Instaurados na UFSC

ANO	INSTAURADOS	APÓS FILTRO
2016	24	02
2017	60	15
2018	49	13
2019	36	08
2020	28	04
TOTAL	197	42

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

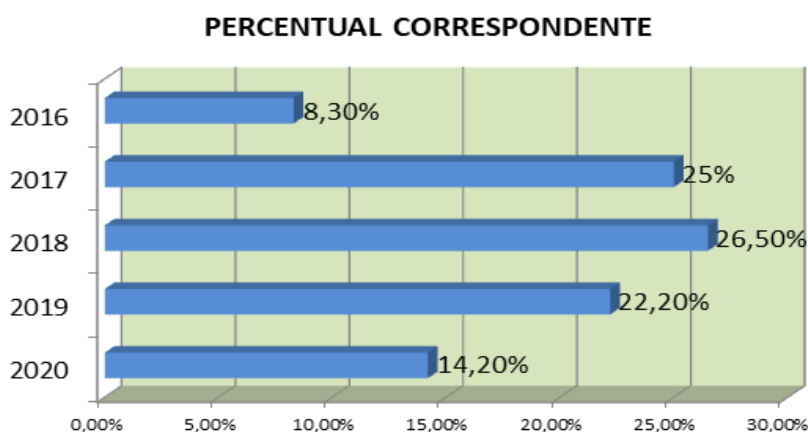
Merece destaque o fato de que os dados fornecidos pela Corregedoria da UFSC, disponíveis no sistema CGU-PAD, apresentam em seus relatórios um conjunto indissociável dos tipos “falta de urbanidade”, “conduta escandalosa”, “incontinência pública” e “manifestação de apreço e despreço”, como um “bloco” de temas a ser indicado no cadastro. Ou seja, ao cadastrar um procedimento, não é possível indicar qual desses tipos especificamente o fato corresponde, em tese; o cadastro se dá no bloco, com mais de um tipo administrativo. No filtro indicado na metodologia, para indicação objetiva das situações relacionadas a conflitos interpessoais, foram apontados apenas os tipos “falta de urbanidade” e “manifestação de apreço e despreço”.

A efetiva e precisa identificação, separando-se os tipos, seria possível apenas com a análise material do conteúdo de cada processo, o que se distanciaria da metodologia e propósitos adotados nesta pesquisa. A ressalva, porém, é importante para indicar a possibilidade de pequena variação no número efetivo desses processos relacionados a conflitos interpessoais, conforme filtros sugeridos. Por fim, lembre-se que mesmo situações de conduta escandalosa e incontinência pública bem podem ser igualmente fruto de conflito interpessoal, embora não necessariamente. A constatação, outra vez, seria possível mediante a análise de cada processo.

Analisando os assuntos individualizados cadastrados de cada processo, do total de 42 instaurados, conforme indicados, é possível afirmar que ao menos 39 estão relacionados aos filtros objeto desta pesquisa, ou seja, 92,8%, o que possibilita a adoção do filtro, mesmo constando no sistema CGU-PAD o agrupamento desses tipos administrativos.

O Gráfico 3 apresenta o percentual correspondente entre processos instaurados e aqueles relacionados a conflitos interpessoais, conforme a filtragem objetiva estabelecida:

Gráfico 3- Percentual Procedimentos Disciplinares



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Destes 42 processos instaurados, 03 em fase de instauração/instrução, 10 estão cadastrados na fase “encaminhados para julgamento”, 05 anulados por decisão administrativa, 01 em fase de recurso, 02 TAC’s celebrados e 21 julgados. Apenas 03 desses 21 processos julgados resultaram em penalidade (02 suspensões convertidas em multa e 01 advertência), o que representa 14,2% do total de processos julgados e 7,1% relacionando-se ao número de instaurados.

Dos dados fornecidos pela Corregedoria da UFSC, não foi possível precisar quais Centros de Ensino mais demandaram processos, ou seja, os locais desses fatos, vez que diversos foram cadastrados apenas “Universidade Federal de Santa Catarina” como local do fato, não havendo uniformidade no cadastramento dessas informações.

Também, solicitou-se à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFSC (PRODEGESP/UFSC) listagem de demandas/reclamações/processos referentes a conflitos interpessoais entre servidores no período analisado, ainda que não concluídos, indicando unidade de origem, data, assunto, e conclusão. Sob o protocolo Fala.BR/CGU nº 23546030279202127, as informações foram prestadas pela Divisão de Serviço Social - Atenção ao Servidor DiSS/DAS/PRODEGESP, indicando os totais anuais das demandas relacionadas a suspeitas de assédio moral e conflito interpessoal no trabalho.

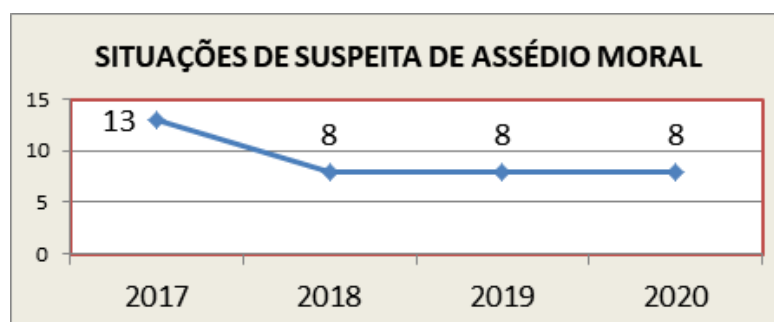
Algumas ressalvas destacadas pela DiSS/DAS/PRODEGESP merecem ser aqui registradas:

- Os registros quanto à natureza da demanda passaram a ser inseridos nos relatórios anuais apenas a partir de 2017;
- Informou-se que as assistentes sociais lotadas na Divisão não possuem competência técnica para atestar situação de assédio moral, e por isso as situações, mesmo quando presentes os requisitos indicados na literatura, são tratadas e apresentadas como suspeitas de assédio;
- Informou-se que cabe à DiSS a realização de orientações para que o servidor procure os órgãos e setores competentes para os devidos registros e encaminhamentos, ficando na Divisão os encaminhamentos sobre a saúde do servidor;
- As demandas apresentadas podem ser ao mesmo tempo assédio moral e conflito interpessoal;
- Um servidor, e até mesmo uma aparente mesma situação, pode retornar à Divisão e receber novo registro de demanda.

Dessas ressalvas iniciais, pode-se destacar a importância desta Divisão para a saúde e acolhimento do servidor. Mas, igualmente, é possível inferir que não se trata de um setor com atribuições ou funções de resolução de conflitos interpessoais. Sobre isso, ao menos do que foi respondido, faz-se apenas o encaminhamento ao setor competente.

O Gráfico 4 indica o número de demandas registradas como suspeita de **assédio moral**, de 2017 a 2020:

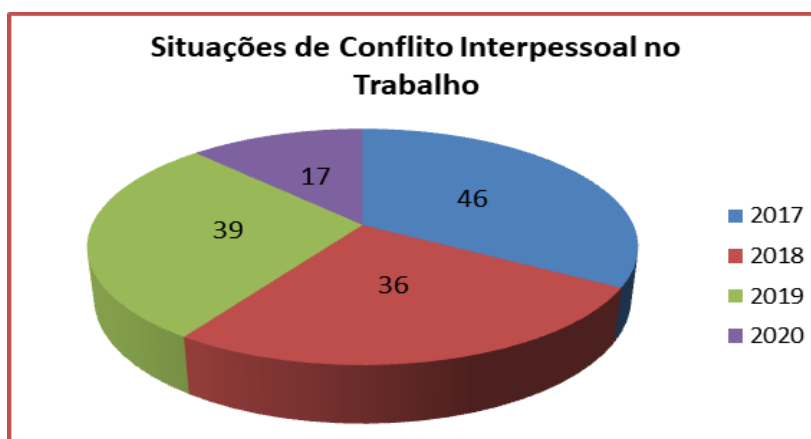
Gráfico 4- Demandas Registradas como Assédio Moral na DiSS



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os dados relativos a **conflitos interpessoais** que deram entrada na DiSS/DAS/PRODEGESP, entre os anos de 2017 e 2020, são representados no Gráfico 5:

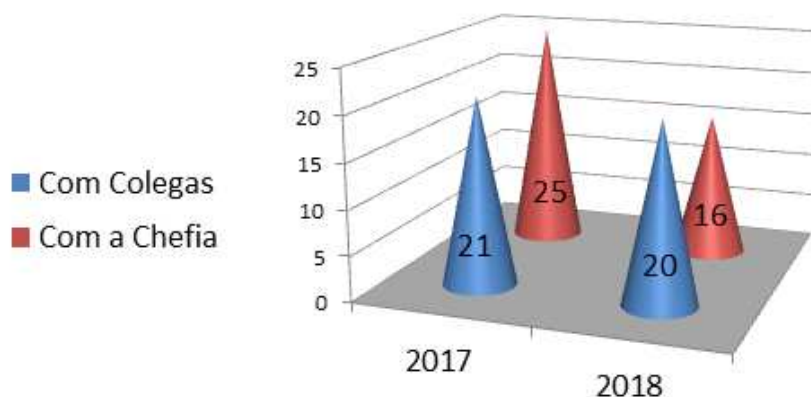
Gráfico 5- Conflitos Interpessoais Registrados na DiSS



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os dados listados por essa Divisão, em relação aos anos 2017 e 2018 trouxeram uma informação interessante. Em 2017, das 46 situações, 21 foram relações interpessoais com colegas em geral e 25 conflito interpessoal com a chefia. Em 2018, das 36, 20 foram entre colegas e 16 envolvendo a chefia, conforme indicado no Gráfico 6:

Gráfico 6- Conflitos Interpessoais com Colegas e Chefia



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

É possível notar que, desde que os dados passaram a ser registrados, o ano de 2017 foi o que mais teve registro de demandas sobre assédio moral e também sobre conflitos interpessoais em geral. No ano seguinte, esses registros apresentaram uma queda de 22% em relação ao ano anterior. Em relação a 2017, o ano de 2020 apresentou uma diminuição de 63% dos casos registrados como conflitos interpessoais. Importante pontuar que o ano de 2020 é marcado pela pandemia do COVID-19, e quase a sua totalidade com o expediente presencial substituído pelo trabalho remoto.

Considerando que conflitos dessas demandas não são tratados nessa Divisão, essas situações acabam por desaguar na Comissão de Ética e/ou Corregedoria. Dessa forma, uma mesma demanda pode chegar e receber tratamento de diversos setores simultaneamente, o que não parece ser eficiente. Importante destacar que não há comunicação direta entre esses setores ou mesmo troca de informações como rotina de gestão, como é possível depreender das informações coletadas.

Conforme relatado anteriormente, a pesquisa encontrou relativa dificuldade em obter informações confiáveis da Comissão de Ética, notadamente pela ausência de gestão dessas informações. Todavia, dos setores objeto da coleta de dados no âmbito da UFSC, a Ouvidoria foi o setor que apresentou maior deficiência na gestão da informação.

Por meio da solicitação Fala.BR nº 23546.030281/2021-04 foi requerido à Ouvidoria da UFSC o quantitativo (listagem) de denúncias e reclamações contra servidores docentes e TAES, separados por unidade, assunto, conclusão, no período de maio de 2016 a dezembro de 2020, ainda que não concluídos no período indicado.

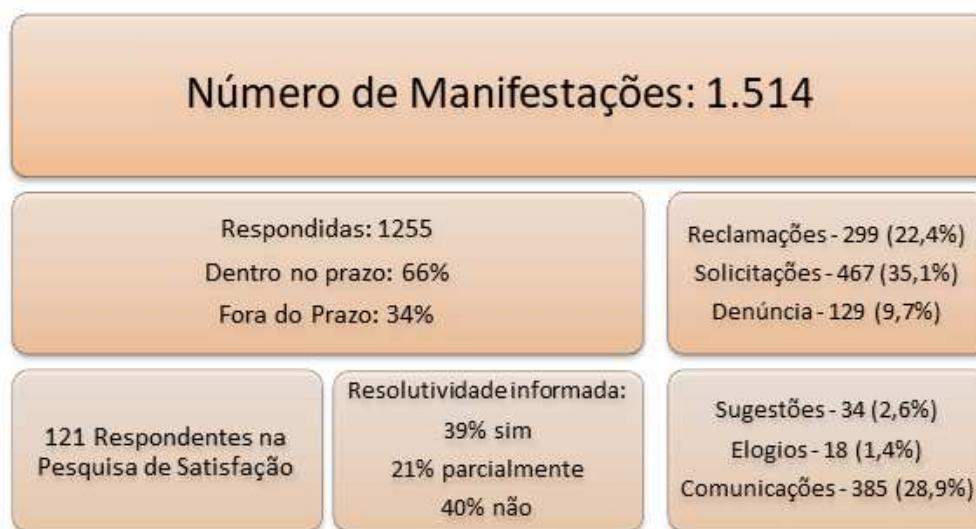
Em um primeiro momento, a Ouvidoria negou o acesso à informação, alegando que não seria possível fazer o levantamento, pois a plataforma “Fala.BR” não possui os filtros

solicitados, havendo apenas registros de denúncias e reclamações de forma genérica. Ocorre que as informações requeridas não são sigilosas ou integram qualquer exceção legal ao direito de acesso à informação, sendo aparente ofensa à lei nº 12.527/11, o que fundou recurso à instância superior, visto que a não existência de filtros específicos em determinada plataforma não está entre as situações legais para a negativa do direito fundamental de acesso à informação. Ainda assim, o Gabinete da Reitoria da UFSC negou o recurso.

A ouvidoria, no entanto, enviou relatórios dos anos de 2018, 2019 e 2020, indicando que em relação aos anos anteriores os dados são físicos, não acessíveis no período de trabalho remoto. A listagem de denúncias/reclamações não contou sequer com a indicação do assunto correspondente ou qualquer outra especificação.

Diante disso, buscou-se tais informações consultando-se o site “Painel Resolveu?”, ferramenta criada pela CGU, e que reúne informações sobre manifestações das ouvidorias recebidas na plataforma Fala.Br. Foi possível extrair as informações ilustradas na Figura 20 sobre a UFSC, em relação ao período da pesquisa.

Figura 20- Manifestações Registradas no Painel Resolveu?- UFSC



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados obtidos no site “Painel Resolveu?” (CGU, 2021a)

Selecionando-se o filtro “assédio moral”, única opção disponível no Painel que se enquadra com o que se busca na pesquisa, resultam 34 (trinta e quatro) manifestações. Alguns dados dessa pesquisa estão ilustrados na Figura 21:

Figura 21- Manifestações Assédio Moral Registradas no Painel Resolveu?- UFSC



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados obtidos no site “Painel Resolveu?” (CGU, 2021a).

Salienta-se que não há informações se essas manifestações foram realizadas por servidores, estudantes ou terceirizados. Também não foi possível localizar dados a respeito de demais manifestações que remetem a situações de conflitos interpessoais, dada a inexistência de filtros que pudessem ser aplicados, como relatado anteriormente.

Em termos qualitativos, ou seja, em razão do conteúdo e relevância temática, a gestão de conflitos interpessoais mostra-se indispensável nas organizações, especialmente em Universidades com a dimensão da UFSC. A pesquisa buscou informações se há, também, quantitativo capaz de justificar, por si, a importância de uma política e diretrizes para a gestão e resolução dessas demandas.

Em síntese, considerando-se o período analisado, cerca de 21% (42 dos 197 procedimentos) das demandas na Corregedoria guardam relação com os filtros escolhidos. Se considerados os processos a instaurar, foram 25% (62 de 247 processos). Lembre-se, estamos aqui falando de procedimentos que no cadastro podem ser identificados como potenciais frutos de conflitos interpessoais. Há que se considerar a possibilidade que muitos processos, embora cadastrados com outros tipos administrativos, podem ter como origem esse tipo de conflito. Dos relatos da PRODEGESP, somando-se conflitos interpessoais e assédio moral, tem-se o total de 175 (cento e setenta e cinco) demandas. Demandas da Ouvidoria, apenas relacionadas a assédio moral, foram 34 (trinta e quatro). Embora não tenha sido possível realizar os filtros em relação às demandas da Comissão de Ética, o número de demandas gerais cadastradas foi de 56 (cinquenta e seis).

Evidentemente, é possível que uma mesma demanda esteja duplicada em outras instâncias. É ainda possível que uma mesma demanda tenha recebido, ainda que no mesmo setor, novo tratamento, em razão, por exemplo, da evolução do processo do conflito. O objetivo aqui proposto foi alcançado e parece revelar a importância não apenas considerando-se o aspecto qualitativo do assunto e sua relevância, mas, também, em termos de números absolutos. Cada conflito, ou seja, cada uma dessas demandas, envolveu ou envolve no mínimo duas pessoas. Isso é capaz de influenciar, como destaca a literatura e demonstraram as entrevistas realizadas, no ambiente de trabalho, na eficiência, qualidade de vida e mesmo no desempenho dos servidores e atingimento dos objetivos organizacionais, além dos elevados custos, caso seja instaurado procedimento disciplinar.

4.3 MEIOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

O segundo objetivo específico desta pesquisa consiste na busca por descrever os meios de resolução de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades Federais identificadas. Nesse sentido, essa descrição dos meios de resolução levará em conta a UFSC, UFG, UFMS, UFOP, UFRN, UNIFESP e UNIVASF. Conforme proposto na metodologia, a coleta de dados foi realizada por meio de documentos institucionais, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas.

4.3.1 Meios de Resolução de Conflitos na UFSC

Diversas unidades e setores na Instituição exercem a atribuição de resolução de conflitos, destacando-se: Reitoria, Ouvidoria, Corregedoria-geral, Comissão de Ética, PRODEGESP, além das chefias imediatas e mediatas, a exemplo dos Departamentos e Centros de Ensino, estes últimos selecionados como unidades objeto de análise. Conforme descrito na metodologia, cumpre lembrar que o recorte geográfico, em relação à UFSC, é o campus de Florianópolis. Em qualquer dessas unidades ou setores é possível a chegada de notícias envolvendo conflito interpessoal entre servidores da Universidade. A UFSC não possui uma unidade específica e centralizada para esse fim. De alguma forma e em alguma medida, os setores indicados acabam por participar dos diferentes momentos das situações de conflitos na Universidade.

4.3.1.1 Reitoria

Nos termos do art. 14, II, “a”, do Estatuto da UFSC, a Reitoria é órgão executivo central, exercida pelo Reitor, cujo mandato é de quatro anos, permitida uma recondução. (UFSC, 1978). É de se registrar que o Reitor é quem exerce o poder disciplinar na Universidade (Estatuto, art. 30, VIII), sendo também por isso a autoridade julgadora dos procedimentos disciplinares. É, portanto, inerente à sua posição de gestor máximo da Universidade. Do art. 30 do Estatuto da UFSC se extrai que são atribuições do Reitor administrar a Universidade, superintender, coordenar, fiscalizar e promover o planejamento das atividades da Universidade. (UFSC, 1978).

Não há na Instituição, se considerada a expressão “conflitos interpessoais”, normativa específica que atribua essa função à reitoria. Não foi possível identificar no órgão a existência de pessoal imbuído do tratamento e resolução de conflitos. Embora conte com espaço adequado, equipamentos e os sistemas mínimos necessários, não há infraestrutura destinada a esse fim. Ocasionalmente, a reitoria estabelece diálogo entre servidores em situação de divergência. Não há fluxo definido, atribuições ou definição de quais situações são passíveis de acolhimento e tratamento por parte da reitoria.

Dos 15 (quinze) entrevistados da UFSC, apenas 2 (dois) fizeram referência à reitoria (um à reitoria e outro ao gabinete do reitor) como um setor que a Universidade dispõe para a resolução de conflitos. O entrevistado E4 consignou que por vezes recorre ao Gabinete, após tentativa de solucionar o conflito internamente na sua unidade. O entrevistado E8 consignou que o gabinete do reitor é a centralidade da administração e também “um campo onde a gente tem buscado cada vez mais mostrar ao reitor e todos seus assessores isso, possibilidades de mediações de conflito”.

Em relação aos procedimentos adotados, é importante pontuar que das unidades destacadas neste trabalho que lidam com conflitos, PRODEGESP, Corregedoria, Ouvidoria, Centros (incluindo Departamentos) tem como caminho possível e natural o envio de demandas à Reitoria. Os procedimentos éticos não passam pela análise e julgamento por parte da reitoria. Nos demais procedimentos, é comum o envio para análise por parte da Secretaria de Aperfeiçoamento Institucional (SEAI), que exerce a função de assessoramento ao Reitor. A SEAI emite pareceres em processos administrativos em geral, antes de análise e julgamento pelo Reitor, e promove encaminhamentos e diligências decorrentes dessas análises e julgamentos nesses processos. (UFSC, 2021b).

Em suma, a Reitoria da UFSC, enquanto órgão administrativo, não possui diretrizes, infraestrutura, pessoal ou normativo específicos para a resolução consensual de conflitos, embora seja um setor que atualmente, de maneira esporádica, acabe exercendo essa função.

4.3.1.2 Comissão de Ética

A Comissão de Ética da Universidade Federal de Santa Catarina (CEUFSC) foi criada pela Portaria nº 518/GR/2009. É composta por 03 (três) membros titulares e 03 (três) membros suplentes, escolhidos entre os servidores do quadro permanente da instituição e designados pelo Reitor, para mandatos de três anos. A Comissão de Ética conta ainda com uma Secretaria Executiva. (UFSC, 2009). Destes, apenas o(a) secretário(a) é lotado(a) na Comissão de Ética. Os demais exercem suas atribuições e atividades normalmente e conciliam com a atuação na Comissão.

Nos termos do art. 8º da Portaria acima referida, a Comissão de Ética da UFSC se reúne ordinariamente pelo menos uma vez por mês e, em caráter extraordinário, por iniciativa do presidente, dos seus membros ou da chefia do serviço de expediente, sendo que as deliberações da Comissão de Ética serão tomadas por votos da maioria de seus membros. (UFSC, 2009).

Cumprе lembrar, como abordado no capítulo 2.3, que o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal foi instituído pelo Decreto nº 6.029, de 01 de fevereiro de 2007 e, nos termos do Decreto 1.171/1994, passou a ser obrigatória a constituição da respectiva Comissão de Ética. (BRASIL, 1994). As competências e atribuições da Comissão de Ética da UFSC estão na Portaria nº 518/GR/2009. (UFSC, 2009). Dentre essas atribuições, destacam-se: orientar e aconselhar sobre a conduta ética do servidor; atuar como instância consultiva de dirigentes e servidores no âmbito da Universidade; esclarecer e julgar comportamentos com indícios de desvios éticos; adotar outras medidas para evitar ou sanar desvios éticos, lavrando, se for o caso, o Acordo de Conduta Pessoal e Profissional - ACPP. Ou seja, parece plenamente possível que a Comissão de Ética da UFSC exerça um papel de orientação, gestão e mediação de conflitos, seja isoladamente, seja em eventual sistema integrado para este fim.

Em relação aos procedimentos adotados, as denúncias são recebidas de maneira física ou por e-mail. Não há um sistema ou plataforma para o recebimento e controle dessas denúncias/representações e gestão desses processos. Os processos não tramitam pelo Sistema atualmente utilizado pela Universidade (SPA), e são via de regra físicos/impressos. Não há definição quanto aos ritos que devem ser adotados. De pronto, faz-se uma análise de

admissibilidade. Não havendo razão para a instauração de procedimento ético, a demanda é arquivada. Não há definições claras quanto aos critérios de admissibilidade, tempo, modo e responsabilidade por essa análise. Admitido o procedimento, é designado um relator, seguindo-se fluxo do procedimento, com eventuais oitivas, coletas de informações e documentos e encaminhamento de relatório, a ser deliberado em reunião da Comissão.

Do total de quinze entrevistados, 33% lembraram da Comissão de Ética como sendo uma unidade responsável também por resolução de conflitos. Nenhum dos entrevistados informou contar com o auxílio da Comissão de Ética na resolução de conflitos interpessoais em suas unidades.

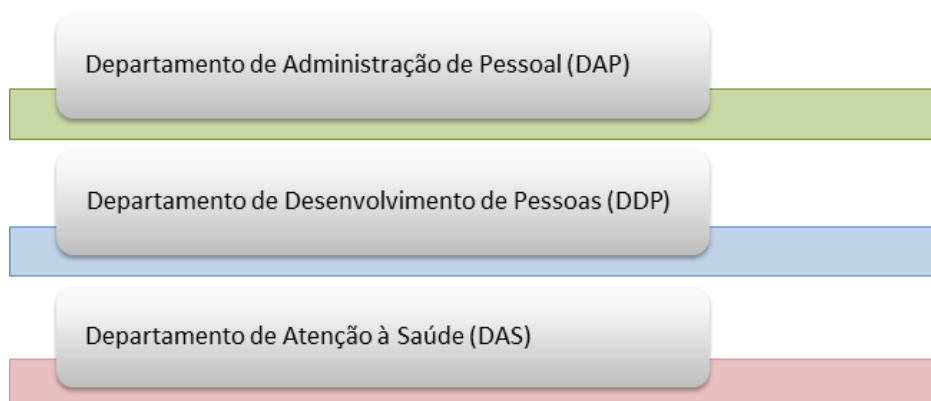
Tem-se inerente à Comissão Ética a adoção de procedimentos capazes de trazer à organização a prática do diálogo e da boa conduta. Nesse sentido, revela-se setor competente, sim, para a resolução de conflitos interpessoais.

4.3.1.3 PRODEGESP

A PRODEGESP é órgão executivo central, integrante da Administração Superior da Universidade. Dentre as competências da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, destacam-se: i) coordenar a execução das ações inerentes à política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes; ii) promover a articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho; iii) coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de administração e de gerenciamento da vida funcional dos servidores; iv) coordenar e acompanhar o desenvolvimento de políticas de promoção social e a saúde otimizando o processo de interação no trabalho; v) executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Reitor. (UFSC, 2021a).

Tem uma estrutura formada por um Gabinete e três departamentos. Integram o Gabinete: i) a Coordenadoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (CDGP); ii) Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA); iii) Divisão de Gestão de Processos e Sistemas (DGPS); iv) Setor de Arquivo Funcional (SEARF); e v) Serviço de Recepção e Atendimento ao Servidor (SRAS). (UFSC, 2021a). Os três Departamentos que integram e estruturam a PRODEGESP estão listados na Figura 22:

Figura 22- Departamentos PRODEGESP



Fonte: Elaborada pela autora, com base em UFSC, 2021a.

O Departamento de Administração de Pessoal é responsável por otimizar políticas de desenvolvimento que visem ao fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como o desenvolvimento do gerenciamento dos processos de trabalho em questões relacionadas às aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios e licenças, pagamentos e cadastros. (UFSC, 2021a).

O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) atualmente é responsável por planejar, organizar, coordenar, executar e acompanhar ações de concursos, admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação de desempenho e ações de capacitação e formação, entre outras ações que concernem ao desenvolvimento de pessoas, bem como a melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho. (UFSC, 2021a).

De toda a estrutura da PRODEGESP, um setor em especial parece se relacionar diretamente com a temática desta pesquisa. O Departamento de Atenção à Saúde é responsável por planejar, organizar, coordenar, executar e acompanhar ações de atenção à saúde aos servidores da Universidade. (UFSC, 2021a). Na Figura 23 a estrutura do DAS:

Figura 23- Estrutura do DAS



Fonte: Elaborada pela autora, com base em (UFSC, 2021a).

Destaca-se, aqui, a Divisão de Serviço Social (DISS), que atua junto aos servidores nas questões de saúde e trabalho, propondo-se a acolher, acompanhar e orientar os servidores. Atualmente tem uma equipe composta por oito Assistentes Sociais e um Assistente em Administração. As atividades desenvolvidas pela DISS são atendimento ao servidor com assistente social; desenvolvimento de projetos em temáticas relacionadas ao Serviço Social; e participação em grupos de trabalho intersetoriais e multiprofissionais, nos assuntos pertinentes ao Serviço Social. Dentre outras, tem como funções atender (UFSC, 2021a):

- Questões relacionadas à saúde física e mental;
- Servidores com demandas de remoção e redistribuição;
- Acolhimento e encaminhamento das situações de dependência química;
- Dificuldades de relacionamento interpessoal no trabalho;
- Demandas relacionadas ao assédio moral.

Em relação à PRODEGESP, portanto, constatou-se a existência de uma estrutura de suporte à resolução de conflitos. A Divisão de Serviço Social lida diretamente com essas demandas. E, especificamente, é o caso de se destacar a Equipe Multiprofissional de Suporte à Perícia Oficial em Saúde.

A propósito, a Portaria nº 392/2019/PRODEGESP designou os membros desta Equipe. Não há indicação de mandatos. Trata-se de equipe capacitada, com conhecimento e formação efetivamente multidisciplinar, contando com cargos de médico e enfermeiro do trabalho, psicólogo organizacional e assistente social. No total, são seis titulares e cinco

suplentes. Apenas a presidente tem carga horária assegurada. Essa Equipe utiliza-se das instalações da junta médica da UFSC, que dispõe de sala de reuniões e equipamentos próprios. Não foi identificado normativo prevendo o rito ou atribuições específicas desta Equipe Multiprofissional. Ao tratar a demanda de suspeita de conflito interpessoal, em alguns casos, há chamamento dos envolvidos, buscando-se mediar a situação.

Acerca dos procedimentos adotados pela PRODEGESP em relação à resolução de conflitos interpessoais, cumpre registrar que são várias as formas e canais pelos quais eventuais demandas dão entrada. Pode ser o resultado da avaliação de desempenho, solicitação da política de movimentação, ou uma demanda que partiu da Equipe Multiprofissional, ou mesmo de um servidor ou determinada Direção de Centro diretamente à Pró-reitoria.

Não foi encontrada na PRODEGESP uma definição clara e pública quanto ao fluxo de entrada dessas demandas e os critérios de análise e encaminhamentos. Via de regra, as demandas são analisadas por multiprofissionais e recebem um parecer orientativo, com o fim de auxiliar e orientar a ação da Administração, levando-se em consideração o aspecto social, a saúde mental do servidor envolvido, bem como relacionadas às questões médicas, administrativas e de psicologia organizacional.

Na visão dos entrevistados da UFSC, a PRODEGESP é um importante setor nessa temática, sendo lembrada por 66% dos entrevistados, quando perguntados quais caminhos, setores e formas de resolução de conflitos interpessoais existem na UFSC.

A partir da coleta de dados, foi possível inferir que há abertura e utilização por parte da PRODEGESP de adoção de medidas com vistas à consensualidade, composição e ao diálogo na busca por solução quando da situação de conflitos interpessoais.

4.3.1.4 Corregedoria

A UFSC instituiu sua Corregedoria por meio da Resolução Normativa nº 42/Cun/2014. O processo interno para instituição da corregedoria (23080.015938/2013-18) foi autuado em 09 de abril de 2013, e após longos debates, a referida resolução foi publicada em 19 de agosto de 2014. A Corregedoria da UFSC foi efetivamente inaugurada em maio de 2016.

Cumpre lembrar que o regime disciplinar é inerente e decorrente do poder hierárquico. Logo, antes mesmo da existência da corregedoria da UFSC, os servidores estavam sujeitos a este regime disciplinar e à responsabilização administrativa. A condução

do regime disciplinar na UFSC já esteve sob os cuidados da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e também da Procuradoria Federal junto à UFSC. Na Procuradoria, já foi Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares (CPAD) e, posteriormente, Núcleo de Assuntos Disciplinares e Patrimoniais (NADIP). A Procuradoria Federal é órgão externo à UFSC, de consultoria e assessoria, vinculado à Advocacia Geral da União (AGU). Era, portanto, inadequada a condução desses processos pela PF-UFSC, vez que ausente qualquer relação de hierarquia ou disciplinar entre esses órgãos.

Conforme o Art. 3º da Resolução nº 042/UFSC, a Corregedoria-Geral é órgão integrante da Reitoria, subordinando-se diretamente ao reitor em todas as matérias administrativas, na condição de secretaria especial. (UFSC, 2014), e enquanto seccional, tecnicamente vinculada à CGU. A Corregedoria-geral da UFSC é, portanto, o órgão correccional competente da universidade para tratar das questões disciplinares, apurar as infrações, conduzir os procedimentos, nomeando comissões nos termos legais, e encaminhando os autos para julgamento, além de firmar Termo de Ajustamento de Conduta. Na UFSC, a autoridade julgadora é o reitor, a quem compete aplicar penalidades, após a instrução processual coordenada pela Corregedoria.

A Corregedoria tem previsão em sua estrutura de 3 (três) corregedores e de servidores técnico-administrativos. Um desses três é o Corregedor-geral. (UFSC, 2014). Apenas nos primeiros dias de sua existência a CORG/UFSC contou com três corregedores. Atualmente, um dos “cargos” de corregedor-adjunto segue vago.

O Sistema Correccional do Poder Executivo Federal está voltado para a prevenção e apuração de irregularidades, nos termos do § 1º do art. 1º do Decreto 5.480/2005. Na Resolução n. 042/CUn/UFSC não há qualquer referência à prevenção, ou indicação de atuação pela via da mediação e conciliação.

As demandas dão ingresso na Corregedoria por diversas entradas e setores, que vão desde a comunicação direta por servidores e usuários a relatórios de auditorias e comunicações e encaminhamentos de setores da própria Universidade ou mesmo de órgãos externos. Inicialmente há registro no Sistema CGU-PAD, inicialmente na categoria “processo a instaurar”, no SPA, sob sigilo, e em planilhas de controle interno. Há servidor específico para emissão de juízo de admissibilidade, a qual é submetida ao Corregedor-geral. Nesse juízo é identificado se há repercussão em relação ao regime disciplinar, se é uma questão puramente ética, ou mesmo se a demanda invoca arquivamento por ausência de materialidade. Em caso de conflito interpessoal é comum a oitiva prévia dos servidores envolvidos, exceto quando presente excesso no comportamento em questão. Quando não é possível solucionar o conflito

por meio do diálogo mediado entre as partes, ou sendo o caso de excesso no comportamento, o juízo de admissibilidade indica a celebração de termo de ajustamento de conduta. Não sendo clara a infração disciplinar, os casos de conflitos interpessoais costumam ser enviados para a Comissão de Ética.

A Corregedoria da UFSC foi lembrada por todos os quinze entrevistados, ou seja, 100% associaram a Corregedoria aos caminhos adotados na relação com conflitos interpessoais na Instituição.

A Corregedoria da Universidade possui instalações próprias, com 3 (três) salas de trabalho e uma sala utilizada para reuniões de uso comum. Equipamentos adequados e em quantidade suficiente. Embora com pessoal reduzido, considerando as próprias atribuições, a Corregedoria da UFSC pode implementar um conjunto de ações preventivas, dentre as quais o fomento à consensualidade e ao diálogo.

Para além desse importante papel preventivo, a Corregedoria parece contar com a possibilidade de espaço para avançar na adoção de medidas consensuais nas demandas que lhes apresentam. É de refletir se a Corregedoria é o espaço adequado para tratar essas questões de conflitos interpessoais em seu atendimento inicial ou se seria o caso de outras instâncias, mais próximas da gestão de pessoas e não dentro do regime disciplinar.

4.3.1.5 Ouvidoria

A Ouvidoria da UFSC foi instituída pela Portaria nº 671/GR/96, de 28 de maio de 1996. (UFSC, 1996). Trata-se de instrumento essencial na interlocução entre a Instituição e os cidadãos em geral. A Ouvidoria é o canal onde o cidadão registra suas solicitações, elogios, reclamações, denúncias e sugestões em relação à Universidade, seus servidores e serviços.

O registro das manifestações, que já foi feito no sistema Notes e em planilhas internas, atualmente se dá no sistema e-Ouv (Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal), integrado à plataforma Fala.Br, da CGU. A IN nº 19, de 3 de dezembro de 2018, estabeleceu a necessidade de adoção de medidas para que todas as manifestações de que trata o art. 10 da Lei n. 13.460/2017 sejam recebidas e tratadas exclusivamente pela Ouvidoria. (BRASIL, 2018a). Esse dispositivo diz que a manifestação do cidadão será dirigida à ouvidoria do órgão e conterà a identificação do requerente. A IN nº 01/CRG/OGU/2014, ao dispor sobre o recebimento e tratamento de denúncias anônimas, estabeleceu que a demanda deve ser recebida pela Ouvidoria e, havendo elementos mínimos, encaminhada para os órgãos de apuração. (BRASIL, 2014).

O art. 13 da Lei n. 13.460/2017 estabeleceu as atribuições precípua das ouvidorias, sem prejuízo de outras eventualmente estabelecidas em regulamento específico. O inciso VII assenta que é competência da Ouvidoria “promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes”. (BRASIL, 2017a). No mesmo sentido, o Manual de Ouvidoria da Controladoria Geral da União, são funções das Ouvidorias, dentre outras: i) Ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos cidadãos; ii) Dar tratamento adequado às demandas apresentadas pelos usuários; iii) Promover a mediação e a conciliação. (CGU, 2018b).

Sobre os procedimentos adotados, igualmente não há definição de fluxo permanente e tratamento dessas demandas. Via de regra, a demanda recebida na Ouvidoria é inicialmente (re)classificada (denúncia, elogio, reclamação, solicitação, sugestão, comunicação). É, após, encaminhada para o setor competente. Em algumas situações esses setores retornam com a solução adotada, e em outras a Ouvidoria apenas informa que a demanda passou a estar aos cuidados da Comissão de Ética ou Corregedoria, por exemplo. Em alguns casos, a Ouvidoria, ao receber a demanda, adota procedimentos de mediação e escuta do demandante. Não há definição sobre em quais casos isso deva ser realizado e a maneira que deva ser realizado.

A Ouvidoria da UFSC foi lembrada pelos quinze entrevistados quando perguntados quais caminhos, setores e formas de resolução de conflitos interpessoais que existem na UFSC.

A Ouvidoria da UFSC é possivelmente o principal canal de entrada de denúncias, reclamações e notícias envolvendo as mais diversas situações, aí incluídas as de conflitos interpessoais. Embora legalmente autorizada a promover a conciliação e a mediação, atualmente não possui diretrizes, infraestrutura adequada, pessoal ou normativo específico para a resolução consensual de conflitos. A depender do Ouvidor da Universidade, essa função é exercida com maior ou menor destaque, ou mesmo se resumindo ao recebimento e encaminhamento das demandas.

4.3.1.6 Direções de Centro

Conforme já explicitado quando da apresentação da Estrutura e Administração Universitária na UFSC, tem-se o nível superior e o nível das Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares. (art. 13). Essas Unidades são sinônimas de Centros [de Ensino]. A Diretoria da Unidade, ou Centro, é exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades desta Unidade. (Art. 48, Estatuto). O Diretor,

bem como seu vice, é eleito para um mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução. (p. único, art. 48, Estatuto UFSC). Conforme também já apontado, a UFSC está estruturada em Departamentos, os quais são coordenados por essas Unidades. No campus Florianópolis, há 11 (onze) Centros de Ensino. Considerando que os Centros coordenam os Departamentos, sendo, inclusive, instância recursal (art. 20, Regimento UFSC), consignou-se na metodologia as entrevistas dos Diretores de Centro. (UFSC, 1978).

Nas entrevistas semiestruturadas, buscou-se compreender como se dá o tratamento e caminho de resolução dos conflitos interpessoais nessas Unidades, nas quais deságuam também situações advindas dos Departamentos. Em relação aos procedimentos adotados, dois aspectos foram buscados nas falas dos entrevistados: identificar a reação ou tratamento dado inicialmente na própria instância e qual o encaminhamento adotado. Dos 9 (nove) diretores de centro entrevistados na UFSC, 100% disseram que o procedimento inicial passa por chamar os envolvidos para conversar e entender a situação.

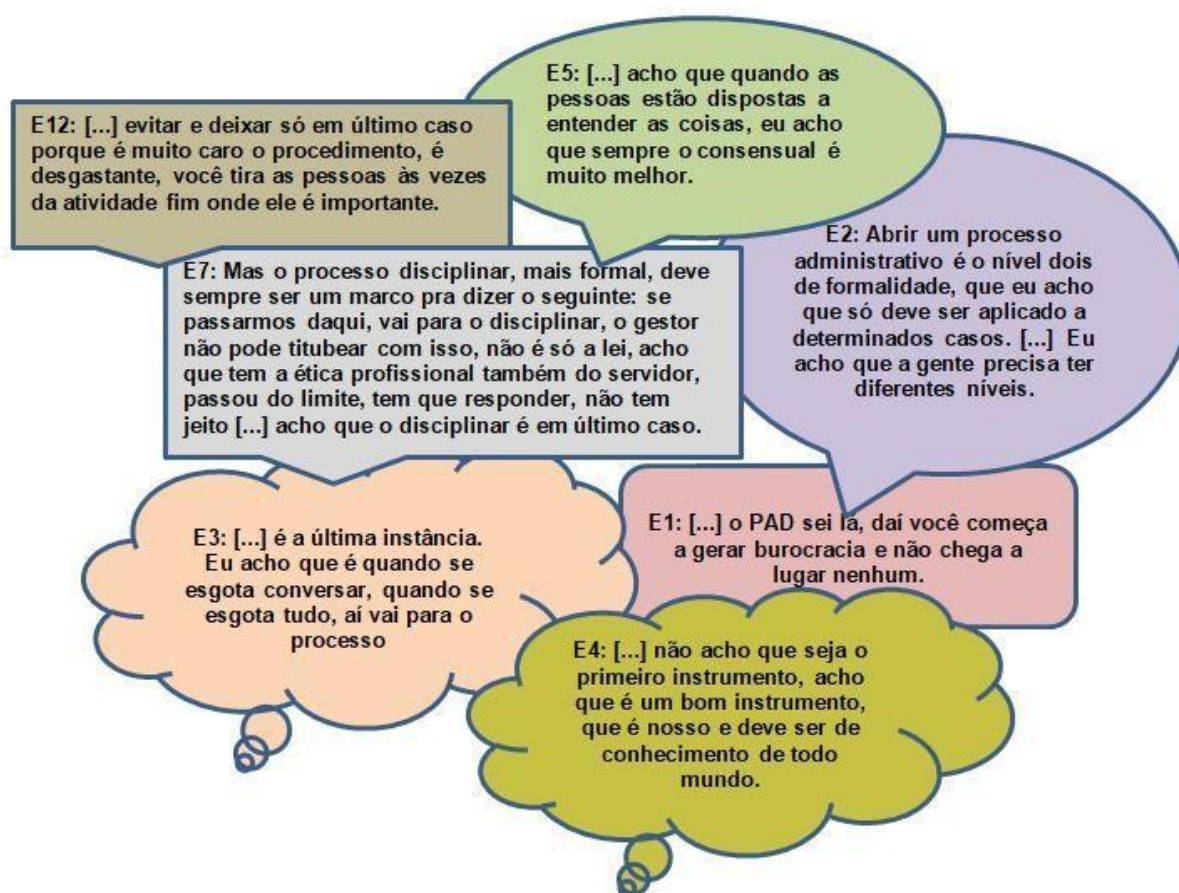
Quatro dos nove diretores de Centro entrevistados afirmaram recorrer à PRODEGESP diante de uma situação de conflito interpessoal envolvendo servidores. O entrevistado E5 afirmou que quando a demanda não vem da Ouvidoria, a primeira providência é justamente o envio para essa instância, a fim de formalizar a situação. Dois desses diretores informaram que adotam como providência, em qualquer caso e independente de Ouvidoria, o envio para a chefia imediata, ou ao menos o chamamento desta chefia para diálogo e compreensão da situação. E2 disse que eventualmente faz consulta à Procuradoria Federal junto à UFSC. Dois diretores citaram a Corregedoria como instância para a qual deve-se encaminhar uma situação de conflito interpessoal.

Chamou atenção o fato de que dois diretores de Centro informaram que instauram procedimentos apuratórios, inclusive com nomeação de comissão, diante de situações de conflitos interpessoais, indicando-se o Conselho da Unidade como instância recursal. Um desses diretores afirmou possuir competência para instaurar processos administrativos e até mesmo aplicar penalidade, citando expressamente a penalidade de advertência, aspecto equivocado, conforme já exposto, considerando o poder disciplinar conferido ao Reitor e à Corregedoria. A esse respeito, segue trecho da fala do entrevistado E12:

[...] vai encaminhar o processo e aí eu vou designar alguém que vai tomar as devidas providências. Eu vou baixar uma portaria; a pessoa aceitando vou baixar uma portaria, e depois quando o resultado vier pra mim, eu vou levar para as esferas. **O que eu poderia também já em função tomar providências, por exemplo uma advertência, qualquer coisa, até porque o conselho daí é o grau de recurso.** (grifei).

Durante as entrevistas, buscou-se ainda identificar se os Diretores de Centro veem o Processo Administrativo Disciplinar (PAD) como instrumento adequado para a resolução de conflitos interpessoais. A maioria dos entrevistados entende o PAD como último nível ou instrumento a ser utilizado na resolução de situação conflituosa. Essa inferência é possível a partir dos seguintes excertos das falas dos entrevistados exibidas na Figura 24:

Figura 24- Falas dos Entrevistados sobre PAD



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Não necessariamente os entrevistados concebem o PAD como algo ruim. E3, por exemplo, afirmou: “Eu acho que uma interferência externa te ajuda bastante”. Essa ideia de um agente externo mediando o conflito na unidade é algo ventilado nas falas dos entrevistados. Todavia, a maioria parece preferir instâncias menos impositivas, a exemplo de PRODEGESP ou Gabinete da Reitoria.

Ainda em relação aos procedimentos adotados pelos Diretores, buscou-se identificar em que aspecto a consensualidade está presente entre suas ações diante de uma situação conflituosa. Todos os entrevistados afirmaram utilizar o diálogo em alguma medida em tais

situações. Essa busca por diálogo e consenso em situações conflituosas podem ser encontradas nas passagens abaixo, extraídas da fala dos entrevistados:

- E1- [...] tentar ouvir as partes, dialogar, conversar é o melhor caminho.
 E4- [...] chamar um, chamar outro, conversa, mas é nesse sentido, eu acho que não tem uma única solução, depende muito da natureza do conflito.[...] mas a nossa busca é por isso, por tentar mediar e ver de fato o que está acontecendo.
 E5- [...] o melhor caminho para resolver qualquer conflito é tentar conversar.
 E6- Eu chamava as pessoas. [...] eu ia ouvir o outro lado.
 E7- [...] porque o gestor tem que ir lá e conversar e ele é gestor para isso, você tem que gestionar para que isso acabe.
 E10- [...] a direção entrou, conversa, a gente faz conversas, a gente faz reuniões com os servidores.

Buscou-se identificar se os gestores entrevistados se utilizam de alguma técnica ou conhecimento específico na abordagem dessas situações e na busca pelo estabelecimento de diálogo e construção consensual da solução em cada caso. A partir das respostas, foi possível identificar uma baixa utilização ou conhecimento de técnicas de resolução de conflitos pelos gestores. A seguir, as palavras ou expressões que sintetizam o caminho técnico adotado na maioria das situações e o número de recorrências: i) **Experiência** (3 ocorrências); ii) **Feeling** (2); iii) **Combinação de Métodos** (2); iv) **Bom Senso** (1); v) **Ouvir** (1); e vi) **Jogo de Cintura** (1).

Ainda nas entrevistas dos Diretores, buscou-se identificar a existência de estrutura específica para lidar com conflitos interpessoais envolvendo servidores da unidade. Efetivamente, não há, em nenhuma das unidades entrevistadas, essa estrutura específica. Igualmente, não há pessoal que lide ou trate especificamente dessa temática. O tema conflito interpessoal é tratado no fluxo como as demais atividades e atribuições dos gestores e servidores.

Perguntou-se aos Diretores quais deles possuíam curso ou qualificação na área de resolução e mediação de conflitos. Cerca de 90% dos respondentes informaram não possuir curso ou qualificação na área. No entanto, no entendimento de Fernandes (2006) para gerenciar o conflito de maneira adequada se faz necessário ter competências adequadas e que todos em uma organização saibam bem gerenciar essas situações. De fato, para a adequada gestão e mediação desses conflitos interpessoais, exige-se um conhecimento específico, de técnicas e até mesmo cursos na área, com o fim de possibilitar ao gestor/mediador condições materiais de gerir e auxiliar na resolução desses conflitos.

No tocante à legislação, buscou-se identificar se era do conhecimento desses gestores a existência de normativos que pudessem servir de amparo para adoção de medidas consensuais na resolução de conflitos interpessoais. Cerca de 45% dos respondentes fizeram

pronta referência à Lei n. 8.112/90 como norma de amparo à solução desses conflitos. Um dos Diretores citou, além da lei estatutária, o Código de Ética Federal. Igual percentual (45%) disse saber da existência dessas normas, sem indicação específica. Um respondente informou não conhecer legislação ou normativa que ampare a resolução de conflitos interpessoais.

4.3.1.7 Considerações sobre os meios de resolução na UFSC

Buscou-se compreender como se dá e quais os meios utilizados para a resolução de conflitos na UFSC. Inerentes a esse objeto estão perguntas como: Quais os procedimentos adotados diante de uma situação de conflito interpessoal? Tem e/ou conhece normativos sobre a temática? Há um fluxo definido? Tem pessoal para lidar com essas questões? Esse pessoal tem preparo e as competências necessárias? Há infraestrutura para lidar com essa demanda, a exemplo de sistemas, espaço, máquinas? Qual o espaço dado à consensualidade e ao diálogo na condução dessas situações? E, ainda, o PAD é instrumento adequado para resolução de conflitos interpessoais?

Veja-se que inerente à vivência entre os servidores estão as situações conflituosas. Em cada unidade ou setor há a figura de um “chefe”. Ele responde administrativa e tecnicamente e ainda precisa gerir as intercorrências que surgem. Entre o setor e o objeto a ser atingido, a atividade-fim, é possível que haja, e haverá, uma gama de possibilidades de conflitos interpessoais que, se não forem adequadamente geridos, tornam-se verdadeiros riscos ao atingimento desses objetivos.

Não é pré-requisito para ser “chefe” algum tipo de curso ou preparação de gestão ou, do caso que aqui nos interessa, aplicação de técnicas ou conhecimentos sobre gestão e resolução de conflitos interpessoais. Todavia, uma vez ocupante de algum cargo ou função que demande gestão, coordenação, e por consequência invocação do poder hierárquico, tem-se a figura do chefe imediato. A designação desse servidor para ocupar determinado cargo ou função pode levar em conta o apreço por seus pares, o reconhecimento de determinadas competências, especialmente técnicas, ou ainda aspectos ligados à micropolítica existente em Instituições Universitárias. Qualquer que seja o caso lhe será demandado em algum momento gerir e resolver conflitos interpessoais.

A partir das respostas fornecidas pelos quinze gestores entrevistados na UFSC e dos demais dados coletados foi possível inferir o que segue:

➤ Não há diretrizes ou normas específicas internas para resolução dos conflitos pela via da consensualidade que sirvam de orientação para os gestores, chefes e servidores em

geral. Não há normativo específico disciplinando a resolução e a mediação de conflitos interpessoais. No entanto, os gestores buscam resolver os conflitos interpessoais que lhe são apresentados inicialmente por meio do diálogo.

➤ Os procedimentos adotados para resolução de conflitos interpessoais vão desde orientações para que o servidor procure os órgãos e setores competentes para os devidos registros e investigações, encaminhamentos relacionados à saúde do servidor atendido, à abertura de procedimentos disciplinares, seja apuração preliminar seja instauração de sindicância ou PAD.

➤ Os diversos setores que recebem essas demandas não têm uma base de dados comum para consulta, tampouco ações coordenadas ou mesmo ciência se eventualmente uma mesma situação está sendo tratada concomitantemente nesses setores.

➤ Os setores não possuem um sistema comum de tramitação da demanda. Planilhas, SPA, Plataforma Fala.Br, CGU-PAD e e-mails, foram as principais ferramentas utilizadas para o recebimento, tratamento e encaminhamento dessas demandas.

➤ Não há, nem mesmo nesses setores, um fluxo definido para o recebimento, tratamento e encaminhamento dessas demandas.

➤ Não há procedimento específico institucionalizado para resolução consensual de conflitos interpessoais na UFSC.

➤ Não há na Instituição um programa permanente ou exigência de capacitação em resolução e mediação de conflitos para os gestores.

➤ Em relação aos recursos humanos empregados pela UFSC para resolução de conflitos, é possível inferir que se dá de maneira esparsa e descentralizada, podendo ocorrer situações em que há utilização de pessoal de distintas instâncias e unidades para tratamento, concomitante ou não, de uma mesma situação.

➤ Acerca da infraestrutura, embora alguns setores contem com local e máquinas necessários, não se identificou ambiente propício para adoção de técnicas de mediação, sendo em sua maioria locais de trabalho e salas de reuniões, com obstáculos à garantia da privacidade, por exemplo.

➤ Reitoria, Comissão de Ética, PRODEGESP, Corregedoria, Ouvidoria e as Direções de Centro recebem e tratam as demandas relacionadas a conflitos interpessoais conforme parâmetros e compreensões estabelecidos em seus próprios setores.

No tópico seguinte será apresentada uma síntese dos procedimentos adotados quando do recebimento de uma demanda relacionada a conflitos interpessoais nas Universidades

Federais brasileiras, bem como se voltará atenção às Universidades que instituíram unidades específicas para o tratamento e resolução de conflitos.

4.3.2 Nas Universidades com unidade específica

As Universidades brasileiras estão inseridas em contextos próprios e talvez por essa razão não haja uniformidade na estrutura utilizada para tratamento e resolução de suas demandas em geral, e via de consequência àquelas relacionadas a conflitos interpessoais. É importante lembrar, aliás, que essas instituições possuem autonomia constitucional para bem definir sua administração e a maneira como lidam e fazem a gestão de seu pessoal e desenvolvem suas atividades.

Mas é fato que a criação do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal caminha no sentido de uniformizar as orientações e tratamentos que devam ser dados em situações relacionadas ao regime disciplinar. Como já discutido, nem todo conflito interpessoal é passível de enquadramento em matéria disciplinar, havendo esses conjuntos distintos que possuem uma zona de intersecção e até mesmo certo sobreposição. Ao gestor não é possível ignorar os conflitos interpessoais que eventualmente se lhes apresentem. Seja no campo da gestão de pessoas e seus naturais conflitos, seja no campo disciplinar, uma resposta precisa ser dada.

Tem aumentado o número de Universidades que instituíram uma unidade ou setor específico para o tratamento, mediação e resolução de conflitos interpessoais entre seus servidores. No entanto, como se verá, a existência de uma unidade especializada não significa a centralização absoluta dessas demandas. É de registrar também que essas unidades específicas são recentes, e passam possivelmente por um processo de aprendizado institucional.

Conforme explicitado na metodologia, utilizando-se a plataforma Fala.BR e e-mails, perguntou-se a sessenta e seis²⁷ Universidades brasileiras sobre a existência de unidade específica de resolução consensual de conflitos. Para além, questionou-se quais os procedimentos adotados quando do recebimento de uma demanda relacionada a conflitos interpessoais. A síntese das respostas segue no quadro 18:

²⁷ A Universidade Federal de Jataí e a Universidade Federal de Catalão ainda possuem a UFG como tutora. Também não foi encaminhado questionamento à UFSC. Isso explica o questionamento a 66 das 69 Universidades existentes.

Quadro 18- Procedimentos Adotados nas Universidades Brasileiras

UNIV.	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS
UFRR	A atividade de mediação teve início no ano de 2021 como competência da Comissão de Ética Setorial . Após o devido recebimento da representação ética, a Comissão convoca os servidores para sessão de mediação , presidida por membro distribuído para aquele determinado feito. Após a abertura da sessão, é oportunizada a fala a cada um dos envolvidos. O mediador emprega técnicas de negociação, visando às recíprocas retratações. Se resultar em sucesso, é lavrada ata em que se pactua o comprometimento da boa conduta ética. Além disso, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas também realiza conversas com intuito de conferir um tratamento humanizado aos conflitos interpessoais inerentes a todo e qualquer convívio.
UFVJM	Há formalização de comissão para elaboração de fluxos de processos que viabilizem a institucionalização de métodos adequados de resolução de conflitos (Portaria nº 2718, de 18/12/2020), incumbida de estudar, analisar e criar passo a passo os métodos de resolução de conflitos. Até essa formalização, os conflitos são mediados pela Ouvidoria em conjunto aos setores envolvidos no assunto, ação que faz parte do cotidiano do setor e é realizada sempre que demandada. Não conseguimos mensurar quantas vezes a Ouvidoria mediou algum conflito, pois hoje esta ação faz parte do cotidiano do setor e é realizada sempre que demandada.
UNIFESSPA	Através da ouvidoria ou comissão de ética são aplicadas as técnicas de mediação de conflitos entre servidores, ou entre estes e discentes.
UFPA	Encaminhado à Comissão Permanente de Processo Disciplinar (CPPAD) ou quando o tema de conflito interpessoal seja motivado por desvio ético, à comissão de ética .
UNILA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas , por meio da equipe do Departamento de Promoção e Vigilância à Saúde , acolhe e orienta os servidores (gestores ou não) sobre como proceder, por meio de atendimentos psicológicos, conduzidos pela psicóloga institucional. Demais unidades conduzem a gestão dos conflitos internamente, a partir de diálogo entre os envolvidos , e quando necessário são acionadas outras áreas da universidade para apoio. Há a previsão de criação da Comissão Permanente Disciplinar Discente – CPDD, colegiado que será responsável pela mediação de conflitos envolvendo estudantes.
UFCSPA	Não há fluxo definido internamente para este tipo de procedimento. Os assuntos relacionados à gestão de pessoas são tratados pela Pró-reitoria de Gestão com Pessoa .
UFERSA-RN	Ações desta natureza são realizadas (mediação), quando cabível, pela Ouvidoria e pela Comissão de Ética . Em caso de conflitos interpessoais entre servidores, a Chefia da Unidade atua na intermediação, com suporte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE .
UFCCG	A ouvidoria tem feito, extraoficialmente, esse papel de mediação de conflitos.
UFRB	A unidade responsável pela mediação e resolução de conflitos é a Ouvidoria . Até o momento, não há normativo interno que estabeleça uma forma de resolução de conflito. Os eventos, quando surgem, são resolvidos por meio do diálogo .
UFSCAR	A busca de solução de conflitos internos é descentralizada a partir de vários órgãos da estrutura interna. Nenhum, contudo, com a finalidade exclusiva de resolver conflitos. Por exemplo, conflitos pessoais entre servidores, via de regra, são mediados pelos departamentos acadêmicos ou administrativos em que estes estão lotados. Conflitos entre servidores com suas chefias, normalmente são mediados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas . Conflitos entre estudantes ou destes com servidores são mediados pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis . Conflitos que envolvem questões de gênero, raça, acessibilidade de portadores de necessidades especiais são tratados e mediados pela Secretaria de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade . De qualquer forma, não há um método específico de autocomposição utilizado, as estratégias de composição ou autocomposição são adotadas casuisticamente, conforme as necessidades de cada caso concreto.
UFOB	Recebimento pela Ouvidoria, tentativa de mediação , sempre que possível, quando não há interesse de qualquer das partes na mediação, encaminhamos ao Comitê de Ética .
UNIRIO	Normalmente são resolvidas de maneira espontânea, sem interferências. Esclarecemos que quando ocorre reclamação, denúncia ou representação, poderá ser instituída Sindicância, PAD ou reunião junto aos membros da Ouvidoria.
UFRA	Unidade de Mediação em processo de construção. Dependendo do tipo de conflito, a demanda é encaminhada para Ouvidoria que possui na pessoa do Ouvidor o mediador de conflitos entre servidores.

UNIV.	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS
UFTM	Psicologia Organizacional realiza atendimentos que envolvem conflitos entre servidores e entre Administração e servidores, que se caracterizam por orientações psicológicas aos envolvidos; não recebe e nem registra denúncias, cabendo apenas encaminhamentos para instâncias competentes quando necessário.
UFRGS	Não foi estabelecido fluxo para tratamento/acompanhamento de conflito interpessoal entre dois servidores da Universidade.
UFAL	Acionar a Ouvidoria-Geral, Comissão de Ética, Corregedoria .
UFSM	Existe em vigência um Termo de Cooperação Técnica entre UNILA e UFSM, que resultou na cedência temporária de servidor do quadro da primeira, para implantação do Projeto já reconhecido em âmbito Federal, chamado Justiça Restaurativa, que propõe tal atividade. Os conflitos interpessoais são tratados, em um primeiro momento, pela Ouvidoria da Universidade e Chefias imediatas . Somente nos casos identificados como disciplinares, os processos são encaminhados para a COPSIA . Neste caso, é feito juízo de admissibilidade para verificação de possibilidade de propositura de TAC ou deve ser instaurado procedimento disciplinar.
UNB	Ouvidoria utiliza ferramentas de mediação em sua atuação. Quando presencial e a demanda concerne ao conflito interpessoal dentro da instituição, verificamos com o reclamante a possibilidade de efetuar um encontro entre as partes que sejam empregadas as técnicas autocompositivas de mediação e conciliação . Positiva a resposta, feito despacho no processo prévia e formalmente cadastrado na Fala.BR e convidam as partes. A reunião se dá em lugar reservado em que as partes, com auxílio de dois assessores da Ouvidoria, dialogam e, usualmente, encontram a melhor solução para o conflito. A cultura de diálogo é incentivada na Universidade de Brasília. Atualmente, a orientação é o registro via Plataforma Fala.BR. Constituído o processo, o convite para reunião entre as partes pode ser feito sem qualquer problema. Se aceitarem, a reunião será feita de forma online.
UFMA	A Divisão de Qualidade de Vida , setor vinculado à Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas , quando acionada realiza uma tentativa de resolução por meio de uma escuta inicial ou uma mediação entre as partes envolvidas. O encaminhamento pode ser feito pela Reitoria, chefia ou por busca espontânea de uma das partes envolvidas. Após chegar a demanda, a equipe técnica (psicólogas e assistentes sociais) inicia a abordagem com a escuta do denunciante, havendo interesse na mediação, a outra parte é ouvida. Caso ela também aceite participar da mediação, é agendado um horário para ouvir as partes conjuntamente e criar soluções a partir daquele encontro. Algumas vezes um pedido de retratação resolve o caso em questão. Quando não se chega há um comum acordo, a demanda é direcionada para outras instâncias na Universidade, para que os fatos sejam melhor apurados, por meio de Sindicância pela Diretoria de Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar . Em outros casos, apenas a escuta é o suficiente, sendo que o(a) denunciante prefere não levar adiante sua queixa, desenvolvendo estratégias individuais para lidar com a situação ou existe uma flexibilidade da instituição em promover uma relotação, remoção ou redistribuição.
UFV	Nomeada uma Comissão de Sindicância para apurar os fatos. Após o término, dependendo do julgamento, ainda pode ser nomeada uma Comissão de Processo Administrativo Disciplinar .
UTFPR	Eventuais demandas disciplinares são tomadas em termos de Juízo de Admissibilidade pelo gestor (Diretor de Campus ou Reitor), e encaminhamentos posteriores, sendo avaliados em cada situação particular.
UFT	Se houver indício ou prática de ilícito administrativo é aberto procedimento administrativo para apurar as condutas.
UFPI	Configurada a presença de infração funcional em decorrência do referido conflito, a USC, após conhecimento do fato por meio de denúncia registrada na Ouvidoria , realiza a análise do fato e emite juízo de admissibilidade ou não para a apuração do caso com a possibilidade de responsabilização do infrator no caso de ser comprovado o cometimento da infração funcional.
UFRPE	Promove a autocomposição, mediação e conciliação , estimuladas pela Administração Superior em todos os seus órgãos, bem como são discutidas e promovidas nos departamentos, precipuamente através da chefia imediata. A autocomposição é estimulada através de campanhas que estimulam a comunicação não violenta e a cultura da paz. Os conflitos não passíveis de resolução por autocomposição junto ao setor onde se instauraram são encaminhados, conforme sua natureza, para um dos órgãos que compõem a unidade correcional da UFRPE (Comissão Permanente de Sindicância, Comissão Permanente de Processos Administrativos Disciplinares, Comissão de Direitos Humanos e Comissão de Ética) para que se retome a possibilidade de acordo entre as partes, caso seja legalmente cabível.

UNIV.	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS
UFU	Não há na Universidade nenhuma regulamentação formal sobre encaminhamento/procedimento/fluxo em caso de conflito interpessoal. No entanto, a Ouvidoria UFU faz a mediação junto às chefias e entre os envolvidos.
UFCA	As manifestações de conflitos envolvendo membros da comunidade acadêmica são recepcionados e tratados pela Ouvidoria Geral , que procede com as aplicações das técnicas de mediação e conciliação de conflitos . Todas as manifestações são recebidas através de sistemas informatizados da ouvidoria (Fala.BR, e-mail, sistema os-ticket, presencialmente e por telefone). Diante do caso concreto, as situações podem ser encerradas com as técnicas de mediação, ou caso seja identificado alguma irregularidade, poderá ser encaminhado para a Secretaria de Processos Administrativos e Disciplinares .
UFPB	Ouvidoria tenta mediação, pode encaminhar à comissão de ética ou Comitê de Políticas de Prevenção e Enfrentamento à Violência Contra as Mulheres ou Corregedoria.
UNILAB	Após denúncia/representação à Ouvidora da Universidade, por meio do Fala.Br é realizada triagem pela Ouvidoria, caso esse conflito possa vir a ensejar possibilidade de infração disciplinar, os autos são remetidos à Corregedoria, que quando recebe denúncias que envolvem conflito interpessoal procede com o devido juízo de admissibilidade, a fim de identificar se há elementos mínimos de autoridade e materialidade.
UNIFEI	Ouvidoria ao receber uma manifestação sobre conflito busca realizar uma mediação, dentro dos princípios proposto por Habermas, que é o diálogo entre as partes. Há projeto de Câmara de Mediação proposto ao Reitor em fevereiro de 2021. Existem boas chances de ser implementado no segundo semestre de 2022.
UFABC	De forma geral, quando a Ouvidoria recebe, formalmente, uma manifestação do tipo, seja como reclamação ou solicitação, ela direciona para o(s) responsáveis(s) máximo(s) da(s) unidade(s) das partes envolvidas, podendo ou não participar de reuniões com as partes. Em se tratando de um conflito contendo uma possível prática de irregularidade ou de ato ilícito, a mesma é encaminhada, para tratativa, a uma das unidades apuratórias da UFABC (Corregedoria ou Comissão de Ética).
UNIR	Diante de conflito interpessoal entre servidores da Universidade suas respectivas chefias , na prática, tem se encarregado de solucionar as divergências. Pode ser encaminhado à Corregedoria ou Comissão de Ética
FURG	Existem o canal da Ouvidoria , da Comissão de Ética e, ainda, da Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS) que recebem, acolhem e dão tratamento a esses assuntos.
UFPEL	A Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida , vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas , atua no acolhimento de servidores, com ações de prevenção de saúde ou com intervenções já em processos de adoecimento. Com isso, as demandas apresentadas são diversas, incluindo conflitos internos nas unidades de trabalho. O atendimento se dá via busca espontânea dos servidores envolvidos ou pelo encaminhamento da Chefia. Ao tomarmos conhecimento buscamos ouvir os envolvidos e identificar meios de resolutividade.
UFGD	A denúncia é registrada no sistema de Ouvidoria que faz o tratamento da denúncia para identificar qual órgão interno possui competência para tratar a denúncia. Se o fato envolver assuntos de irregularidade disciplinar deve ser encaminhado à Corregedoria para análise de juízo de admissibilidade. Caso a denúncia for no âmbito de conflitos que envolvem a matéria de ética, o tratamento é de responsabilidade da Comissão de Ética . " A proposta de câmara de medição é interessante e será tratada com a Alta Administração para verificar a possibilidade de implantação da mesma ".
UFRRJ	Apuração na Comissão de Ética e/ou através de sindicâncias .
UFLA	Ouvidoria executa a função de câmara de mediação. Denúncia à Ouvidoria, encaminhamento à Reitoria ou diretamente à Reitoria e posterior encaminhamento aos dois servidores responsáveis para devida tomada de decisão, de acordo com atribuições citadas na Portaria de designação.
UNIPAMPA	No âmbito da PROGEPE a mediação de conflitos é realizada pela Divisão de Perícias, na Coordenadoria de Qualidade de Vida e Desenvolvimento de Pessoal da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. O próprio servidor e/ou chefia imediata solicita atendimento junto a Divisão de Perícia via e-mail, processo SEI, contato telefônico e/ou atendimento presencial. A PROGEPE utiliza o método de negociação , em que é estimulado que as próprias partes negociem entre si, a fim de solucionar o conflito existente. Quando esse método não surte o efeito desejado, a mediação do conflito é realizada por psicóloga, onde a profissional busca auxiliar as partes a chegarem a uma resolução satisfatória da situação conflitiva.

UNIV.	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS
UFOPA	Em alguns casos quando a Ouvidoria é demandada realiza-se o método de mediação de conflitos. A universidade utiliza práticas restaurativas por meio do Programa de Justiça Restaurativa Amazônia da Paz que visa contribuir para a estruturação de uma Cultura de Paz através do diálogo, aprendizagem e prática de justiça restaurativa, da mediação e da construção de paz por agentes que atuam na universidade e em espaços comunitários.
UFFS	Chefia da Unidade é a pessoa (primeira ao menos) que deve tentar solucionar a questão. Quando chega uma denúncia na Ouvidoria envolvendo conflito interpessoal, esta unidade encaminhará aos cuidados do responsável pela unidade (Diretor de Campus, Pró-Reitor, Secretário Especial...) para devidos encaminhamentos na busca por solução ao caso. Não surtindo efeito a demanda deve ser encaminhada ao Reitor , que é a autoridade responsável por analisar o caso e em última instância, proceder com juízo de admissibilidade quanto à instauração de Procedimentos Administrativos Disciplinares .
UFAC	Primeiramente há intermediação da chefia imediata para sanar o conflito, caso não haja solução, deve ser feito o encaminhamento para a REITORIA e esta fará a intermediação para tentar mais uma vez sanar o conflito, caso novamente não haja solução, caberá à REITORIA realizar um juízo de admissibilidade, verificando a plausibilidade de instauração ou não de procedimento disciplinar para que a CPPAD então apure a conduta dos servidores.
UFF	Se o conflito for identificado como relacionado a uma questão de gestão de desempenho, será conduzida pela Divisão de Gestão de Desempenho/CPTA/PROGEPE . Em casos em que estão envolvidas a lotação e as relações de trabalho, a Divisão de Gestão de Lotação/CPTA/PROGEPE conduz as orientações e encaminhamentos institucionais necessários.
UFES	Abertura de sindicância no âmbito dos setores, sob o acompanhamento da SPD .
UFJF	A interlocução e mediação entre as comunidades interna e externa é exercida pela Ouvidoria Geral . Sendo uma irregularidade de baixo potencial, a Diretoria orienta o gestor a buscar o entendimento entre os servidores e, se for o caso, a celebração de um termo de ajustamento de conduta. Caso contrário, há a instauração de procedimentos disciplinares .
UFS	Resolvidos via Ouvidoria ou Comissão Permanente
FUNREI (UFSJ)	A Ouvidoria ou chefia do setor em que ocorreu o conflito recebe a denúncia e encaminha ao superior hierárquico que repassa à Reitoria. É realizado o recebimento da denúncia, abertura de processo disciplinar e posterior encaminhamento para a SAPCI acompanhar e orientar a comissão processante quanto ao procedimento ou para repassar à Secretaria Executiva da COETI - UFSJ . Ao final do procedimento, a comissão processante devolve à SAPCI o processo e a Secretaria repassa à Procuradoria Jurídica - PROJU para análise de conformidade jurídica. Posteriormente, a PROJU encaminha ao Gabinete da Reitoria – GABIN para que o Reitor receba e decida sobre a questão.
UFESBA (UFSB)	As denúncias devem ser enviadas à Ouvidoria , que irá realizar a triagem e o encaminhamento à competência do órgão devido: Comissão de Ética do Servidor ou à própria CPAC , para apuração e adoção das medidas cabíveis.
UFPR	Encaminhamento à Diretoria Disciplinar ; à Comissão de Ética ; à Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade . Iniciou-se na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas algumas tratativas em espaços de discussão sobre as "relações de trabalho", como "Projeto Piloto" o acompanhamento de unidade organizacional que possuía grande número de pedidos de movimentações/remoções;
UFAM	Pode ser encaminhado à Comissão de Ética Pública ou CPPAD; No caso de conflito de natureza meramente interpessoal, que não configure infração ou ilícito, as autoridades deverão empregar todos os esforços de caráter conciliatório para solucionar o conflito, pelo entendimento e diálogo (consta na resolução CPPAD).
UNIFAL	Recebida manifestação pela Ouvidoria encaminha-se para a chefia imediata dos servidores com o intuito de ser feita uma prévia intermediação entre os envolvidos. Pode-se solicitar a análise e possível intermediação via Comissão de Ética ou ainda ser feito o encaminhamento diretamente à reitoria e, caso esta julgue necessário, solicitar a abertura de processo disciplinar à AEPDI .
UNIFAP	Está em processo de criação dentro da ouvidoria o CEMECouv - Centro de Mediação e Conciliação de Ouvidoria , desde julho de 2019, que está sendo institucionalizado no novo regulamento da ouvidoria, o qual está em fase de apreciação do Conselho Universitário da Universidade. Atualmente, a Comissão de Ética institucional e a Ouvidoria (CEMECOuv) recepciona os casos de conflitos interpessoais.

UNIV.	SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS
UFPE	Existe Câmara de Conciliação e Arbitragem da UFPE em razão de um convênio celebrado pela UFPE com o Tribunal de Justiça de Pernambuco, com missão de atender a população para resolução consensual de conflitos. A Câmara presta serviço gratuito à sociedade e contribui para a formação de alunos do curso de Direito. Existe o Espaço de Diálogo e Reparação (EDR) da UFPE, que foi criado em 2014 na mesma Resolução que oficializou a Comissão de Ética. A atuação maior é entre servidores em geral (mas em especial professores) e alunos em geral. Atua com dimensões pedagógicas calcadas nos seguintes métodos: Escuta Empática, Comunicação Não Violenta (CNV) e Processos Circulares (restaurativo).
UFBA	Não existe um procedimento específico para a situação indicada. As chefias imediatas e superiores são responsáveis por avaliar a situação.
UFMT	Recebida na ouvidoria , é encaminhada ao órgão responsável (Comissão ética, Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares, Auditoria...)
UFRJ	Chega à Ouvidoria, faz-se uma primeira análise da demanda, a Ouvidoria adota " um sistema multiportas ", identificando qual o método mais adequado para determinado tipo de disputa. A depender da natureza da demanda, as partes podem ser encaminhadas para a porta da negociação assistida, da mediação, ou da conciliação , portanto, podemos utilizar vários mecanismos de autocomposição. Lembrando que a adoção dos meios alternativos de solução de conflitos, em se tratando de disputas de ordem interpessoal, leva sempre em consideração a prevalência do princípio da autonomia da vontade, porque os consensos são construídos pelas partes em disputa. Há, portanto, situações em que os próprios manifestantes buscam a Ouvidoria e outras situações em que os próprios gestores das Unidades, ao se depararem com situações que se traduzem em conflitos interpessoais, buscam a Ouvidoria, para ajudar na solução desses conflitos de ordem interpessoal.
UFMG	Está desenvolvendo um trabalho com comissão designada para esse fim , com vistas a implementar o núcleo/câmara de prevenção e mediação de conflitos no âmbito institucional.
UFC	Recebida a demanda, encaminha à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para esclarecimentos. Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho-COQVT , com equipe multidisciplinar, realiza mediação das relações interpessoais nos ambientes de trabalho;
UFAPE	Ainda não foi elaborado fluxo para esse fim. Atualmente, problemas de natureza interpessoal são administrados diretamente pela gestão do setor/ instituição . Caso extrapole as competências da gestão superior, a demanda é encaminhada para nossa tutora para apuração dos fatos através de comissão de sindicância , caso se aplique.
UFR	Atualmente, o encaminhamento é realizado pelas chefias imediatas dos servidores em conflito interpessoal. Se necessário, levado à autoridade imediatamente superior.
UFDFPAR	Inicialmente seria aberta uma sindicância investigativa que concluiria sobre a existência de indícios de transgressão disciplinar ou crime que justificassem o encaminhamento à Corregedoria . Com a conclusão de não haver transgressão ou crime, arquivava-se o processo. Com a conclusão afirmativa, solicita-se o apoio e emprega-se a Corregedoria da UFPI.
UFNT	Não há estrutura definida para esse fim na UFNT. É ainda utilizada a estrutura da UFT, pois estão em processo de transição.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Foi possível constatar que mesmo que não possuam unidade específica, trinta e uma universidades (45,5%) fazem menção ao uso de meios de resolução consensual de conflitos. Na maioria dessas (dezessete), a Ouvidoria exerce a função de tentativa de resolução consensual. Outras IFES se utilizam da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (sete) e da Comissão de Ética (três). Nas demais, a tentativa de resolução é realizada por outro setor ou por diversos setores. Quatro Universidades estão estruturando unidades específicas para este fim. Isso demonstra uma maior presença da consensualidade nas Universidades, alterando-se

o cenário da litigiosidade para uma cultura de pacificação de conflitos, como anunciam Oliveira e Razzini (2020) em relação à consensualidade no setor público.

As outras seis universidades, não relacionadas acima, UFG, UFMS, UFOP, UFRN, UNIFESP e UNIVASF, afirmaram possuir unidade específica de mediação e resolução de conflitos na Instituição. Importa descrever, ainda que sucintamente, o funcionamento dessas unidades específicas, atentando-se aos aspectos relacionados especialmente aos procedimentos adotados, técnicas utilizadas, recursos humanos empregados, capacitação da equipe, existência ou não de descentralização ou multiportas de entradas e tratamento dessas demandas por outros setores, estrutura, legislação interna, público a que se destina e alguma noção da recorrência de demandas relacionadas a conflitos interpessoais.

4.3.2.1 Universidade Federal de Goiás

Em 2019 foi criada na UFG a Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAC). Foi instituída pela Resolução Consuni nº 02/2019, de 22 de fevereiro de 2019. O Coordenador-geral da CPRAC é indicado ao reitor pelo Coordenador-geral da Coordenação de Processos Disciplinares (CDPA), dentre os servidores lotados na unidade, com a atribuição de realizar todos os procedimentos que viabilizem as sessões de mediação. Percebe-se uma umbilical relação entre a CPRAC e a unidade correcional da Universidade. Aliás, nos termos da própria resolução da CPRAC, esse setor é vinculado à CDPA.

Nos termos da resolução, “a CPRAC consiste na realização de sessões de mediação nos casos de conflitos interpessoais entre servidores e/ou estudantes da universidade, encaminhados ao Gabinete da Reitoria”. (art. 2º). Destaca-se, portanto, que os destinatários da Câmara são servidores e discentes. (UFG, 2019b). Ademais, aponta que a instalação da unidade “não impede que outras unidades ou órgãos desenvolvam iniciativas no sentido de adotar providências necessárias à busca de solução pacífica dos conflitos, por meio de métodos adequados, observando-se os princípios da mediação e a respectiva competência de atuação”. (art. 2, §2). (UFG, 2019b). Veja-se que embora haja uma unidade especializada para resolução de conflitos, não há que se falar em centralização absoluta dessa atividade, uma vez que outros setores podem atuar nessa resolução, inexistindo obrigatoriedade de pronto envio à unidade.

Não há na resolução, e também não encontrado em outro normativo da Instituição, especificação quanto à composição e mandato de seus membros. Há previsão, porém, de uma

possibilidade de auxílio de servidores da universidade e externos como mediadores e/ou facilitadores voluntários (art. 6). (UFG, 2019b)

Em relação aos fluxos e procedimentos adotados, a resolução indicada apresenta alguns aspectos gerais. Estabeleceu que o juízo de admissibilidade compete ao Coordenador da CDPA (art. 4º). Para que o encaminhamento à CPRAC ocorra, o conflito em questão deve versar sobre “direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação”. Essa parte final do art. 4º faz expressa referência ao art. 3º da Lei de Mediação. (UFG, 2019b).

O Termo Final de Mediação, caso seja obtida a autocomposição, é enviado ao Coordenador-Geral da CDPA, que envia ao Reitor para análise, homologação e demais providências. (art. 11, § 1º). (UFG, 2019b). Ressalva importante é que do resultado da sessão de mediação não poderá ser instaurado processo disciplinar pelos mesmos fatos objeto do ajuste, salvo se houver descumprimento. (art. 11, § 2º). (UFG, 2019b).

Não havendo composição, os autos são devolvidos à CDPA para emitir juízo de admissibilidade, sugerindo o procedimento pertinente para continuidade e instrução do feito. (art. 12). Não foi possível compreender a razão desse indicativo do procedimento a ser adotado não ter sido já indicado quando do primeiro juízo de admissibilidade, evitando-se ocorrência de prescrição, por exemplo, contada a partir da ciência pela CDPA, ou mesmo reanálise dos autos.

O art. 13, p. único, da resolução em questão estabelece que “Durante o transcurso do procedimento de mediação, ficará suspenso o prazo prescricional”. Essa suspensão do prazo prescricional é de legalidade questionável. Veja que o art. 192 do Código Civil estabelece que “Os prazos de prescrição não podem ser alterados por acordo das partes” (BRASIL, 2015). A Lei n. 8.112/90, no artigo 112, que “A prescrição é de ordem pública, não podendo ser relevada pela Administração”. (BRASIL, 1990). De todo modo, tanto o Código Civil quanto a Lei 8.112/90 parecem não abrir espaço para disposição por meio de resolução e normativo interno da Universidade.

Cumprir lembrar que na UFG há a Resolução n. 12/2017, que instituiu normas e procedimentos para os casos de assédio moral, sexual e quaisquer formas de preconceito no âmbito da Universidade. Nessas situações, por provocação da parte ofendida, por representação ou de ofício pela autoridade que tiver conhecimento, a “denúncia” será formalizada junto à Ouvidoria, diretamente ao Gabinete do Reitor ou à Direção Regional da UFG (art. 8º). A Ouvidoria encaminhará a demanda ao Gabinete do Reitor, “abrindo-se uma sindicância ou um processo administrativo disciplinar, a depender do caso” (art. 9º). Essa

mesma resolução determinou a constituição de uma comissão permanente de acompanhamento de denúncias e processos administrativos relacionados a assédio moral, sexual e preconceito, bem como para propor ações educativas e preventivas (art. 14). (UFG, 2017).

No questionamento via plataforma Fala.Br sobre qual o encaminhamento/procedimento/fluxo a ser adotado diante de conflito interpessoal entre dois servidores da Universidade, respondeu:

A primeira tentativa de solução é sempre por meio da gestão do próprio setor. Caso não se obtenha êxito e seja feita uma denúncia, seja por meio do próprio gestor e/ou da própria unidade/órgão de lotação dos servidores, ou seja por meio do FALA.BR, essa denúncia irá para a CDPA/UFG (Unidade Correcional) para o exame de Admissibilidade. Nesses casos de conflito interpessoal, o exame adota o encaminhamento à CPRAC para os procedimentos posteriores. Após a mediação e com conseqüente conciliação entre as partes, é lavrado um Termo de Acordo que é encaminhado ao Reitor para a homologação do mesmo. Após esses registros, o processo é arquivado e há uma notificação às partes.

A UFG, embora tenha uma unidade específica de resolução de conflitos, adota em seus procedimentos certa descentralização em relação a quem pode ou deve realizar esses procedimentos autocompositivos. Nota-se uma centralização ou afunilamento desses fluxos na Reitoria, especialmente em seu Gabinete. Há normativos internos regulando a matéria. Merece atenção e melhor estudo a competência para a UFG dispor sobre situações de suspensão do prazo prescricional de processos administrativos, bem como a disposição ou cabimento de mediação em casos de assédio, especialmente o sexual ou ainda o racial. Por fim, vê-se demasiada proximidade entre a mediação e resolução de conflitos interpessoais e a unidade correcional.

4.3.2.2 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

A Câmara de Mediação de Conflitos da UFMS foi instituída pela Resolução nº 24, de 8 de abril de 2020 e foi regulamentada pela Resolução nº 55-COUN/UFMS, de 09 de outubro de 2020, tendo como competência: i) oferecer espaço de diálogo dos princípios éticos aplicados a situações concretas, e espaço de articulação; ii) recepcionar relatos, encaminhados pelos dirigentes das Unidades, de conflitos funcionais e promover eventual conciliação/mediação ou direcionamento para outros órgãos; iii) propor medidas educativas e preventivas para minimizar a ocorrência de conflitos. (art.4º). (UFMS, 2020c).

Nos termos do art. 2º da Resolução 55-COUN/UFMS, a Câmara de Mediação de Conflitos se destina a casos envolvendo servidores e/ou estudantes no âmbito da UFMS.

Não há nas resoluções especificação quanto à composição de seus membros, apenas que possuem mandato de dois anos, permitida recondução, e que serão indicados pela Corregedoria, entre servidores e estudantes que tenham participado de curso de capacitação específico e com base em sua formação e expertise. (UFMS, 2021b). Atualmente é composta por nove membros, designados pela Portaria nº 176-RTR/UFMS, de 1º de março de 2021.

Desde que surgido em razão das atividades acadêmicas e administrativas, quaisquer conflitos interpessoais entre docentes, técnicos-administrativos e estudantes podem ser mediados pela Câmara, a exemplo da falta de urbanidade, do desapeço no ambiente de trabalho, condutas antiéticas e assédio, entre outros. (UFMS, 2021a).

Embora tenha uma unidade específica de resolução de conflitos, adota em seus procedimentos certa descentralização em relação a quem pode ou deve realizar esses procedimentos autocompositivos. Na resolução, restou expresso que "a instalação da Câmara de Mediação de Conflitos não impede que outras Unidades ou órgãos desenvolvam iniciativas para adotar providências necessárias à busca de solução pacífica dos conflitos" (art. 3º). (UFMS, 2020c).

Os interessados em participar da mediação assinam o termo de concordância, em modelo também anexo à resolução (art.14, §1º). As sessões de mediação são reduzidas a termo, no denominado Termo de Mediação, conforme anexo à resolução, o qual é assinado pelas partes e pelos mediadores. (art. 15). Via de regra, as sessões devem ser presenciais, sendo permitida a realização de por videoconferência, vedada a gravação, para o fim de preservação dos envolvidos (art. 18). (UFMS, 2020c).

O Juízo de Admissibilidade pode ser realizado por dirigentes das Unidades da Administração Central e Setorial e pela Corregedoria da UFMS. Havendo concordância das partes envolvidas e sendo o caso de conflito interpessoal, a demanda é encaminhada para a Câmara de Mediação de Conflitos. A Câmara também realiza o Juízo de Admissibilidade, e caso entenda não ser o caso de mediação, devolverá à Unidade de origem. (art. 11).

A resolução estabeleceu o prazo de conclusão de até 30 dias, contados a partir da primeira sessão de mediação, permitida uma prorrogação por igual período, em caso de ausência das partes. (art. 14, caput). (UFMS, 2020c).

A autocomposição impede a instauração de procedimento disciplinar pelo mesmo objeto, e eventual reincidência impede a adoção de novo processo de mediação. Ainda nos termos da resolução "Caberá ao Secretário da Câmara de Mediação de Conflitos, registrar o fim do procedimento, encaminhar o Termo de Mediação assinado à Corregedoria, para homologação em conjunto e registro, e os autos à autoridade remetente, para conhecimento"

(art. 16). Inexitosa a mediação, os autos deverão ser encaminhados ao setor competente para apuração dos fatos e adoção das providências cabíveis. (art. 17).

Questionada qual o encaminhamento/procedimento/fluxo a ser adotado diante de conflito interpessoal na Universidade, respondeu apenas que “A Câmara de Mediação de Conflitos da UFMS é regulamentada pela Resolução nº 55-COUN/UFMS, de 09 de outubro de 2020”.

Oportuno consignar que em 2019 a UFMS publicou a Resolução nº 245, de 20 de dezembro de 2019, que instituiu a política de prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual no âmbito da universidade. Essa política “dispõe sobre prevenção, acolhimento do denunciante, registro da denúncia, mediação, apuração e punição da prática de assédio moral e sexual” (art. 2º). (UFMS, 2019). Essa mesma resolução definiu mediação como:

[...] a atividade técnica exercida por terceiro imparcial, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos. (art. 3º, V). (UFMS, 2019).

Uma ampla estrutura pode ser acionada para o fim de acolhimento do denunciante, via de regra, vítima: Direção da Unidade Setorial, Coordenação de Curso, Serviços Psicossociais da Divisão de Atenção Integral ao Servidor (Dias), Divisão de Assistência ao Estudante (Diase) e Divisão de Saúde (Disau). Dentre os procedimentos que devem ser adotados, estão a escuta qualificada, orientações procedimentais, bem como se deve informar ao denunciante “sobre a possibilidade de solução do conflito, por meio de técnicas de mediação/conciliação, oferecido pela Instituição” (art. 9).

Assim como no caso da UFG, a UFMS embora tenha uma unidade específica de resolução de conflitos, adota em seus procedimentos certa descentralização em relação a quem pode ou deve realizar esses procedimentos autocompositivos. Há normativos internos regulando a matéria. Merece atenção e melhor estudo a competência para a disposição ou cabimento de mediação em casos de assédio, especialmente o sexual ou ainda o racial. Por fim, vê-se demasiada proximidade entre a mediação e resolução de conflitos interpessoais e a unidade correcional.

4.3.2.3 Universidade Federal de Ouro Preto

Pela Resolução CUNI Nº 1.083, de 10 de março de 2010 foi aprovado o regimento do Comitê de Mediação e Humanização das Relações de Trabalho na Universidade Federal de

Ouro Preto. (UFOP, 2010). Tal resolução foi revogada pela Resolução CUNI nº 2.407, de 27 de abril de 2021, e o Comitê passou a denominar-se Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações de Trabalho da Universidade Federal de Ouro Preto (COMHUR). (UFOP, 2021).

Nos termos da resolução, a comissão conta com cinco membros de diversas unidades, com mandato de dois anos, sendo possível a recondução. Os membros escolhem seu presidente. É possível buscar o apoio institucional ou externo, de pessoas físicas ou jurídicas, para o desenvolvimento das suas atividades.

É vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e tem como objetivos: a) atuar cooperativamente com os demais órgãos da Universidade para a humanização e redução de conflitos nas relações de trabalho que envolvam exclusivamente servidores da UFOP; b) promover a ética e a dignidade humana e prevenir comportamentos e situações constrangedoras, humilhantes ou vexatórias nas relações interpessoais de trabalho que envolvam seus servidores; c) estimular o diálogo e a empatia como prática na Universidade, desenvolvendo um ambiente de trabalho cooperativo, buscando a minimização das tensões, divergências e conflitos no ambiente de trabalho; d) promover a mediação e a conciliação em situações de conflitos e desgastes nas relações de trabalho, que envolvam exclusivamente servidores da UFOP, quando requisitado por uma das partes envolvidas ou outros entes institucionais. (art. 1º) (UFOP, 2021).

A Resolução define mediação como “a resolução pacífica de conflitos entre sujeitos em relações continuadas, a partir da participação de uma/um terceira/o imparcial que, sem sugerir, atuará como uma/um facilitadora/facilitador do diálogo entre as partes”. (art. 2º). Definiu também conciliação, como sendo

[...] a resolução de conflitos entre sujeitos em relações continuadas ou não, a partir da participação de uma/um terceira/terceiro imparcial que poderá sugerir alternativas para a gestão, minimização ou solução do conflito, bem como conduzir as partes ao estabelecimento de acordos voluntários, podendo este acordo ser de co-autoria da/do conciliadora/conciliador. (art. 4º).

Diferentemente das Universidades anteriores, a unidade de resolução de conflitos da UFOP não tem os discentes como destinatários, restringindo seu atendimento a situações envolvendo servidores da Instituição. As situações abrangidas são aquelas consideradas conflituosas, constrangedoras ou de assédio moral. (art. 11). (UFOP, 2021).

As sessões de mediação e conciliação precisam contar com pelo menos dois integrantes da COMHUR, a partir do consentimento das partes envolvidas, sendo vedada a adoção e condução do procedimento em relação a membro da própria unidade.

A resolução deixou claro que o procedimento de mediação ou conciliação não constitui fase de processo administrativo disciplinar, bem como é incapaz de gerar documento para os fins disciplinares (art.15). (UFOP, 2021).

A COMHUR ao encerrar uma prática de mediação/conciliação poderá apresentar sugestões aos diversos setores da UFOP, objetivando a humanização das relações interpessoais e redução dos conflitos nas relações de trabalho, resguardada a confidencialidade das partes envolvidas.

Sobre qual o encaminhamento/procedimento/fluxo a ser adotado diante de conflito interpessoal entre dois servidores da Universidade, respondeu que:

Caso seja demandada ao COMHUR sua atuação em relação a algum conflito interpessoal envolvendo servidores efetivos, o Comitê/Comissão, mediante livre vontade e consentimento dos envolvidos, conduz o processo de **mediação**, sendo que o COMHUR entende por mediação “a resolução pacífica de conflitos entre sujeitos em relações continuadas, a partir da participação de uma/um terceira/o imparcial que, sem sugerir, atuará como uma/um facilitadora/facilitador do diálogo entre as partes. O objetivo é a gestão do conflito, a construção de negociações entre as partes para atender as demandas de todas/todos as/os envolvidas/os no desacordo, bem como a restauração da convivência pacífica”. A partir da Resolução CUNI 2.407/2021, a atuação da COMHUR em relação a conflito envolvendo servidores efetivos da UFOP, mediante livre vontade e consentimento dos envolvidos, pode se dar também por meio de **conciliação**, sendo que a Comissão entende por conciliação “a resolução de conflitos entre sujeitos em relações continuadas ou não, a partir da participação de uma/um terceira/terceiro imparcial que poderá sugerir alternativas para a gestão, minimização ou solução do conflito, bem como conduzir as partes ao estabelecimento de acordos voluntários, podendo este acordo ser de coautoria da/do conciliadora/ conciliador.” (grifei).

Talvez o grande diferencial da UFOP em relação às instituições descritas acima seja o descolamento do procedimento de mediação da unidade correcional/disciplinar. A vinculação e aproximação é com a gestão de pessoas. Há uma série de mecanismos na resolução capaz de entregar garantias mínimas aos envolvidos de que as informações e elementos constantes de uma mediação ou conciliação frustradas não resultarão em processo disciplinar em seu desfavor, o que certamente significaria, caso ocorresse, em um descrédito e desestímulo à procura dessa unidade de mediação e resolução de conflitos. A expressa previsão de envio de sugestões de aprimoramento aos diversos setores igualmente parece uma medida adequada.

4.3.2.4 Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Em maio de 2018, a partir da Portaria nº 984/2018-R, assinada pelo reitor da Instituição, foram designados servidores para constituir na UFRN a Comissão de Mediação de Conflitos. Ao todo, foram designados 09 (nove) titulares, 03 (três) suplentes e um secretário.

A constituição dessa comissão, em verdade, limitou-se a indicar os membros, inexistindo nesse ato qualquer indicação de fluxo, procedimentos, competência, atribuições ou outros aspectos pertinentes. (UFRN, 2018).

Em setembro de 2020, a Comissão de Humanização das Relações de Trabalho, vinculada ao setor de recursos humanos, foi instaurada por meio da Portaria nº 1.141/2020-R, com o objetivo de promover ações de suporte institucional para melhoria das relações de trabalho, atuando na prevenção e nos casos relacionados aos diversos tipos de violências laborais. (UFRN, 2020b). Esta nova Comissão incorporará as atividades da Comissão de Mediação. Está em fase de transição. Não há ainda normativa para regulamentar suas atividades, mas há uma resolução em desenvolvimento. Pela portaria ainda vigente, a Comissão de Humanização das Relações de Trabalho é atualmente composta por doze membros, de diversos cargos e lotações.

Sobre qual o encaminhamento/procedimento/fluxo a ser adotado diante de conflito interpessoal entre dois servidores da Universidade, respondeu que:

Quando é recebida pela Ouvidoria e esta percebe se tratar de um conflito passível de mediação, a primeira medida é solicitar ao manifestante a permissão para encaminhamento de seus dados pessoais e realização da **mediação** de conflitos pelo setor responsável. Aceito, o processo será enviado para a Comissão de Mediação de Conflitos onde ocorrerá a mediação. Caso não seja possível chegar a um acordo, segue com o procedimento padrão de resolução, seja a abertura de um processo disciplinar ou o encaminhamento para a chefia responsável pelo servidor para as medidas cabíveis.

Das informações documentais disponíveis, não restou possível identificar na UFRN fluxos e procedimentos bem definidos, critérios de admissibilidade, tratamento e condução das demandas, ou mesmo o público-alvo. Deve ser levado em consideração que a unidade responsável pela resolução de conflitos na Instituição está em fase de reestruturação.

4.3.2.5 Universidade Federal de São Paulo

Através da Resolução nº 162, de 14 de novembro de 2018, foram criadas as Câmaras de Conciliação e Mediação de Conflitos e a de Juízo de Admissibilidade da Universidade, que atuam em conjunto. Há previsão de criação de Câmaras de Conciliação e Mediação de Conflitos em cada Campus da Universidade, na Reitoria e no Hospital Universitário, enquanto a Câmara de Juízo de Admissibilidade é órgão central vinculado à Reitoria, que recebe os relatos de supostas irregularidades avaliando a plausibilidade, criticidade e direcionando aos órgãos competentes.

Apenas em 2020, com a Portaria Reitoria nº 2.938/2020, foi criada Comissão com o objetivo de construir e implementar Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos na Reitoria da Universidade. (UNIFESP, 2020a). Foi em 2021, com a Portaria Vice-Reitoria nº 2.005/2021, que se implementou o projeto piloto da Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos da UNIFESP na Reitoria, a partir de fevereiro de 2021, quando iniciaram-se as sessões de mediação. Também renomeou-se a Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos da UNIFESP para Câmara de Mediação da UNIFESP - CAMU. (UNIFESP, 2021e).

A Câmara de Mediação visa atuar a partir de três eixos principais: preventivo (capacitação e orientação para gestão adequada de conflitos, formação continuada dos membros da Câmara, fortalecimento dos espaços institucionais), resolutivo (recepcionar as demandas para mediação) e estratégico (articular instâncias institucionais, estruturar fluxos administrativos e documentais, dialogar com as demais instâncias e coletar dados para análise). (UNIFESP, 2021a).

Não há na resolução especificação quanto à composição e mandato de seus membros. No entanto, sua composição é realizada a partir da indicação de servidores das Divisões de Gestão com Pessoas, do Departamento de Saúde do Trabalhador (DSTra), dos Núcleos de Apoio aos Estudantes (NAEs), da Comissão de Análise de Irregularidades Funcionais (CAIF) e da Reitoria, tendo como base a formação e/ou expertise e/ou interesse no tema da mediação de conflito (art. 3, §2). A Portaria Vice-reitoria n. 2005/2021 designou cinco servidoras para atuar na Câmara, sendo uma coordenadora, duas assessoras técnicas e duas assessoras educacionais. Em consulta ao site da Câmara, constatou-se a informação de 24 (vinte e quatro) mediadores. (UNIFESP, 2021e).

A resolução não apenas criou as Câmaras, como também instituiu diretrizes para a mediação de conflitos no âmbito da UNIFESP. As Câmaras de Mediação de Conflitos são responsáveis por recepcionar relatos de membros da comunidade acadêmica, relacionados a conflitos, e atuar na orientação, mediação e eventual monitoramento dos acordos ou direcionamento dos relatos para outras instâncias. (art. 3º, § 3º).

Faz-se referência à utilização de mediação de conflitos e aplicação de práticas restaurativas. As sessões de mediação são registradas em formulário próprio e ao final reduzido o termo de conciliação/mediação ou registros com as ações pactuadas entre envolvidos.

A resolução trouxe comando para que os regimentos internos da Comissão Processante Permanente (CPP), da Comissão de Ética Pública (CEP), da Comissão de Análise de Irregularidades Funcionais (CAIF), da Ouvidoria e de outros setores promovam as

adequações necessárias para refletir os novos conceitos e fluxos criados com as Câmaras de Conciliação e Mediação de Conflitos e Câmara de Juízo de Admissibilidade.

A UNIFESP possui interessante regulamentação. Preocupou-se, por exemplo, com a adequação das demais estruturas, tais como setores que lidam com gestão de pessoas, ética ou disciplinar, ao conteúdo e diretrizes de sua resolução. De fato, a temática gestão de conflitos precisa ser pensada e planejada enquanto política institucional, de modo que toda a comunidade e demais setores sejam orientados pelas diretrizes nela presentes, sob pena de se ter apenas mais uma estrutura burocrática e de pouco efeito prático.

4.3.2.6 Universidade Federal do Vale do São Francisco

Através da Portaria nº 492, de 13 de agosto de 2018, foi criado na UNIVASF o Núcleo de Solução Consensual de Conflitos. A Instrução Normativa nº 03, de 20 de março de 2019, que aprova o regimento da Ouvidoria da Universidade, estabeleceu que esta unidade deve promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e a UNIVASF, sem prejuízo de outros órgãos competentes e que a conciliação de conflitos será realizada pelo Ouvidor-Geral da universidade e a mediação pelo Núcleo de Solução Consensual de Conflitos da instituição, vinculado à própria Ouvidoria-Geral, tendo como seu presidente o Ouvidor-Geral. (UNIVASF, 2019).

Não há na resolução especificação quanto à composição e mandato de seus membros. No entanto, determina que o Núcleo será composto por servidores estáveis, indicados pelo Reitor, com capacitação para atuar na mediação de conflitos. A Portaria nº 492, de 13 de agosto de 2018 designou 9 (nove) servidores para atuar no Núcleo. (UNIVASF, 2018).

As manifestações protocoladas na Ouvidoria, identificadas como passíveis de mediação, são encaminhadas para o Núcleo de Solução Consensual de Conflitos, após anuência das partes envolvidas, com o fim de realização de sessão de mediação. (art. 17).

Há previsão de que a Ouvidoria poderá celebrar TAC, atendidas as disposições da IN nº 01/2017-CGU. (art. 21). Não se identificou a referida IN, tampouco sua relação com TAC ou com esta temática. Em qualquer caso, é de legalidade questionável essa delegação. Veja-se que do ponto de vista normativo, a IN nº 04/2020/CGU, no art. 5º, estabelece que a proposta de TAC “poderá ser oferecida de ofício pela autoridade competente para instauração do respectivo procedimento disciplinar.” (CGU, 2020a). Definitivamente, não parece ter a Ouvidoria competência disciplinar no sistema correcional do poder executivo federal. Outro detalhe é que a resolução indica que o TAC deve ser homologado pelo Reitor,

sendo importante pontuar que a nova disciplina do TAC em âmbito federal, retirou a figura da homologação, falando-se apenas em celebração.

Questionada acerca do encaminhamento/procedimento/fluxo a ser adotado diante de conflito interpessoal, a UNIVASF respondeu que não há conhecimento de procedimento específico. Considerando tratar-se de resposta oficial da Instituição, vê-se que a prática da mediação e mesmo o Núcleo é pouco conhecido pela comunidade.

4.3.2.7 Considerações sobre as unidades específicas

Conforme indicado na metodologia, buscou-se identificar aspectos capazes de explicitar como se dá o funcionamento dessas unidades, e para além disso, uma visão geral sobre como são conduzidas.

A quase totalidade dessas unidades são compostas apenas por servidores, docentes e técnicos administrativos, e uma minoria relata possuir discente em sua composição. Em relação às técnicas empregadas, os entrevistados responsáveis pelas unidades de resolução de conflitos responderam utilizar da mediação e/ou conciliação, conforme Quadro 19. Nenhum entrevistado mencionou a utilização da técnica de constelação sistêmica.

Quadro 19- Técnicas Aplicadas

TÉCNICA	UNIVERSIDADE					
Mediação	U1	U2	U3	U4	U5	U6
Conciliação	-	-	U3	-	U5	-

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A escolha pela técnica da mediação ou da conciliação pode depender do momento, como explicou EU5:

[...] faço a diferença técnica da conciliação e da mediação, se ali há uma interação constante, se há comunicação entre os envolvidos, se eles constantemente precisam interagir para trabalhar, mesmo que não estejam no mesmo setor, a gente faz a mediação, se não a gente faz uma conciliação. Mas no momento, se mesmo assim for necessário, se a gente achar, se a gente sentir que não dá conciliação ali, é melhor a mediação, a gente muda.

A distinção das duas técnicas realizada pelo entrevistado vai ao encontro do que sustentam Demarchi (2008) e Vezzulla (2001), que entendem que a conciliação é indicada para conflitos objetivos, nos quais não há entre as partes um relacionamento anterior. Já a

mediação trabalha sobre as relações existentes entre os envolvidos, resultando em respeito e cooperação na busca por soluções (VEZZULLA, 2011).

Do que é possível observar a partir das entrevistas, 100% das unidades de resolução de conflitos relatam se utilizar da mediação como técnica ou caminho para o diálogo entre as partes e busca por uma solução e 33% utilizam-se também da conciliação. Nenhuma delas se utiliza apenas da conciliação ou da constelação sistêmica.

Para além de indicar a técnica de mediação e/ou conciliação, foram apresentadas técnicas operacionais, a exemplo da adequação do ambiente, ou seja, foram citadas circunstâncias que devem ser levadas em consideração quando da adoção da consensualidade. EU6, ao tratar desse aspecto, destacou: “[...] mesa redonda, café, água, e um cheiro agradável na sala, ar condicionado, ambiente agradável [...] para a gente já ir trabalhando a situação de conforto e segurança, para lá dentro eles dialogarem sobre as questões deles de um jeito mais confortável e favorecer um acordo”. A importância do ambiente é defendida por Vezzulla (2001) e Calmon (2008), que sustentam que este deve ser neutro e confortável.

Nas entrevistas, restou evidenciado que de fato não há uma centralização absoluta e rígida da resolução de conflitos nessas instituições. EU3 destacou que por vezes “essa solução pro conflito é dada por outra instância e que é um trabalho que se aproxima muito da mediação, porque é bem isso de convidar o outro, escutar, poder depois promover esse diálogo e às vezes é só isso que é necessário, eles mesmos conseguem se entender”. Chamou atenção a fala de EU3, ao afirmar que “[...] isso [resolução de conflitos] é por excelência um trabalho de Pró-reitoria de gestão de pessoas”. Isso contraria a prática adotada em algumas Universidades, nas quais a unidade de resolução de conflitos está umbilicalmente associada à unidade correcional. Em U4, o departamento de saúde do trabalhador “durante muito tempo acolheu essas demandas e tentava fazer mediações e a gente fez essas parcerias de mediadores ou de núcleos que trabalhassem com isto”. Ou seja, diversas outras ações, isoladamente ou em conjunto, ocorrem no âmbito da Universidade em relação à temática.

Sobre a estrutura, especificamente se a unidade possui um local fixo para atuação e acomodação de suas atividades, servidores e convidados, nenhum entrevistado informou possuir um local exclusivo para as atividades de conciliação/mediação/resolução de conflitos, utilizando-se de locais compartilhados com outros setores, tais como disciplinar, gestão de pessoas, ouvidoria, etc. ou exclusivamente de videoconferências. O momento de pandemia possibilitou a estas Unidades a utilização de videoconferência e mediação por via remota. Se por um lado o aspecto de estrutura e local é parcialmente resolvido, relatam-se dificuldades outras, a exemplo de ausência de contato com as partes.

Acerca da recorrência, as falas dos entrevistados apontaram para certa moderação ou número reduzido de demandas encaminhadas para resolução de conflitos nessas unidades:

EU1: “[...] acho que acompanhei umas três, ou quatro, cinco processos”.

EU2: “Nós estamos com quatro registradas, já finalizadas. Das quatro, três foram positivas com excelente resultado, o *feedback* resolvido das partes foi bom”.

EU3: “Depois da pandemia, a gente ficou tempo sem funcionar também [...] De lá pra cá a gente fez duas mediações. Do meio de 2020 para cá”.

EU4: “[...] estamos na mediação número seis”.

EU5: “[...] nós temos poucas demandas envolvendo os servidores unicamente”.

EU6: “[...] a procura é discreta”.

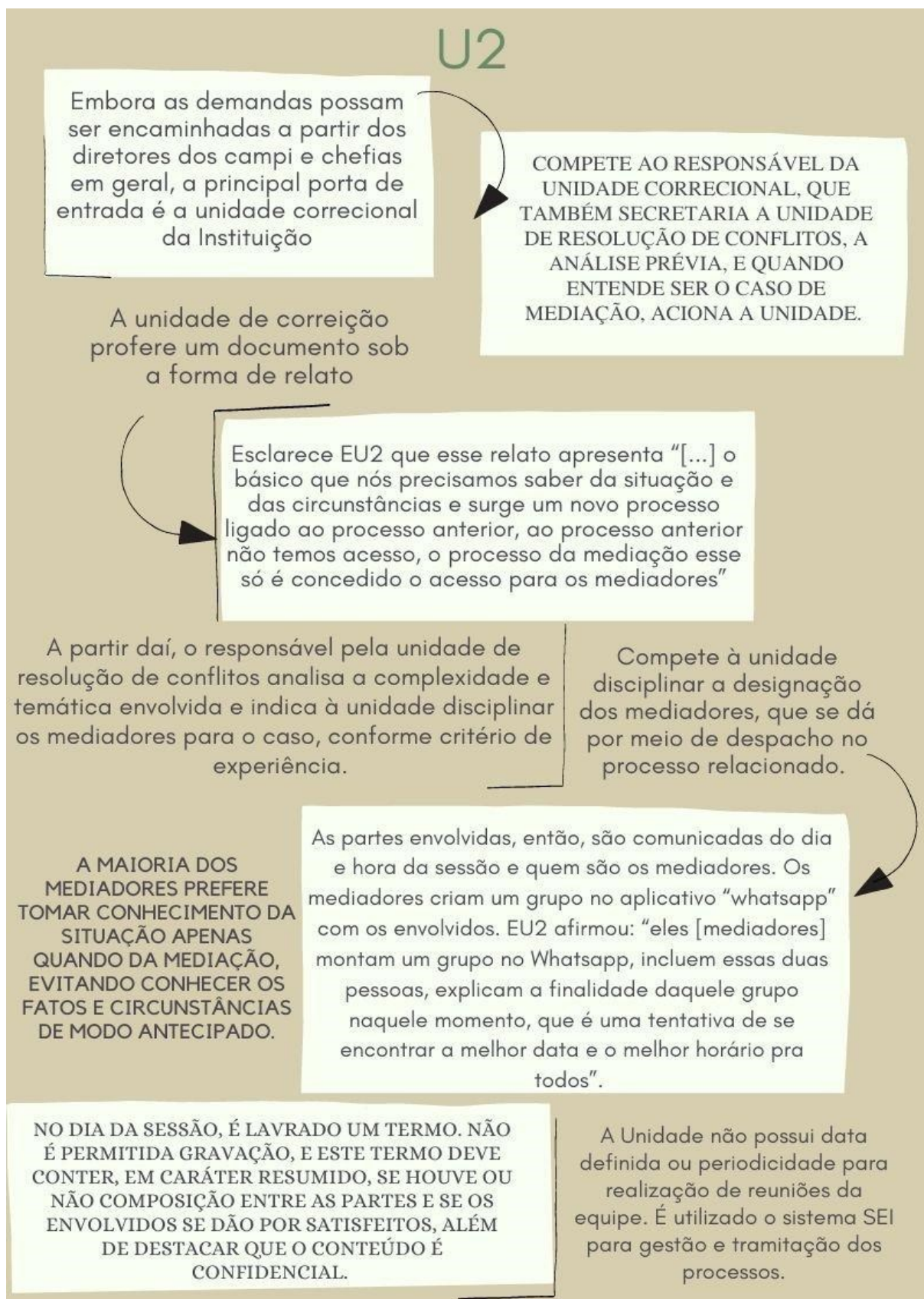
Esse número reduzido se explica pelo fato de a maioria dessas unidades terem sido criadas recentemente ou, apesar de criadas há alguns anos, terem passado por um período de inatividade, estando agora em processo de reestruturação. Além disso, a falta de divulgação da unidade foi citada por alguns entrevistados, como veremos ao falarmos sobre aspectos dificultadores.

Aspecto de suma importância diz respeito aos procedimentos adotados por essas unidades. Visando complementar os dados obtidos pela pesquisa documental, perguntou-se aos entrevistados qual o procedimento adotado quando chega demanda relacionada a conflito interpessoal e também como se dão os encaminhamentos, portas de entrada ou outros aspectos procedimentais relacionados. A síntese desses procedimentos adotados, na perspectiva dos entrevistados, é apresentada a seguir por meio de infográficos (Figuras 25 a 30):

Figura 25- Procedimentos em U1



Figura 26- Procedimentos em U2



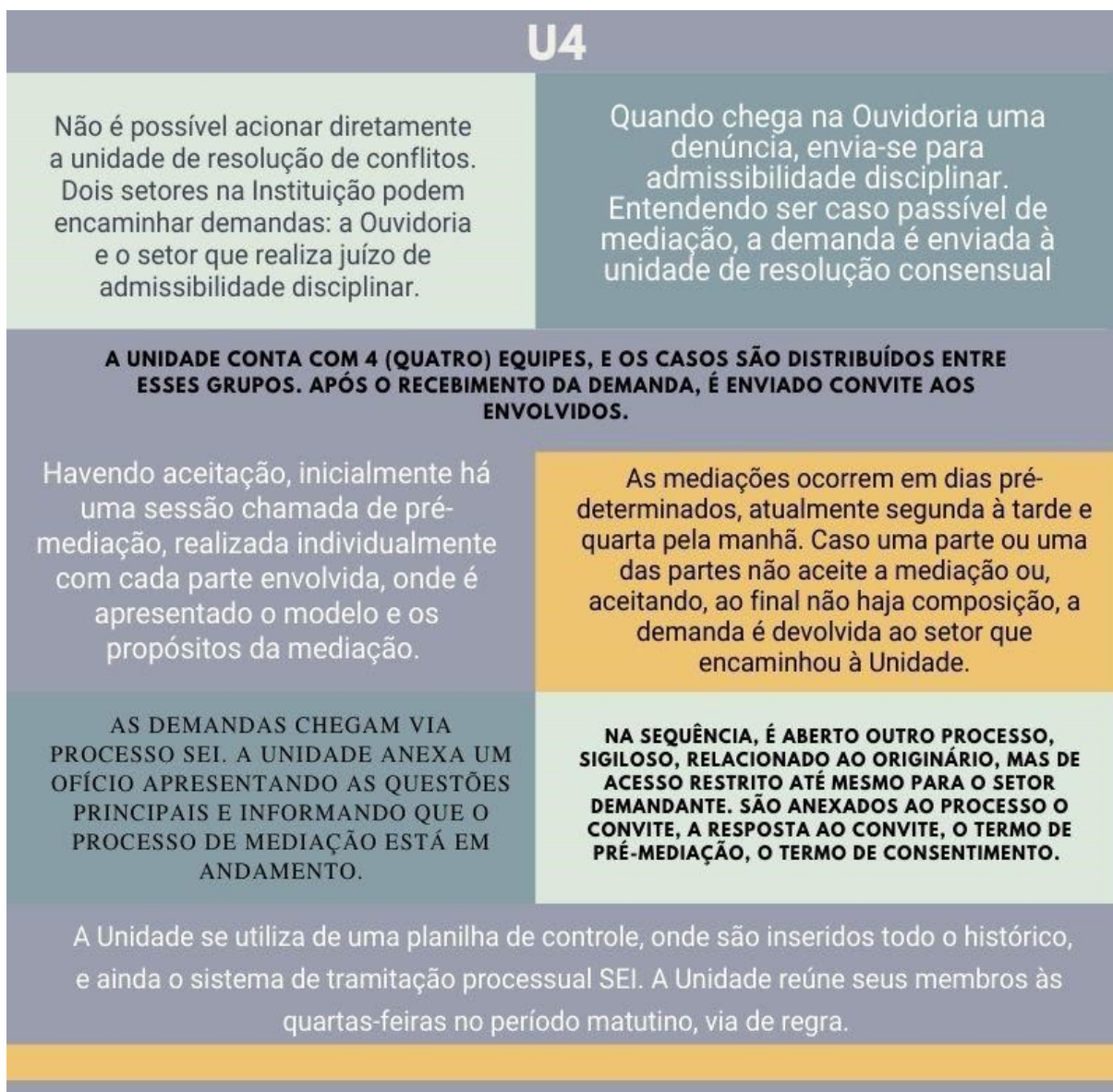
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Figura 27- Procedimentos em U3



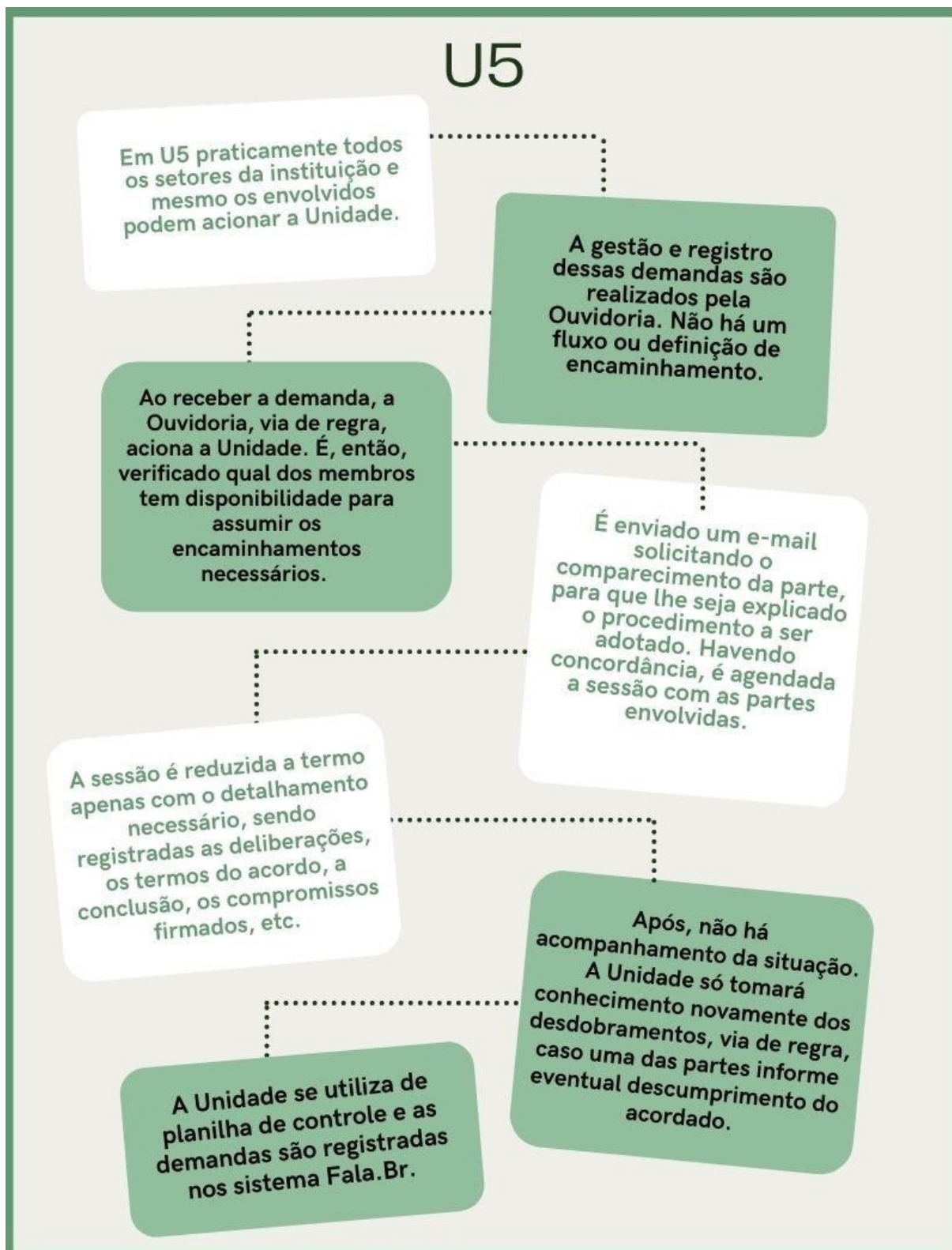
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Figura 28- Procedimentos em U4



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Figura 29- Procedimentos em U5



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

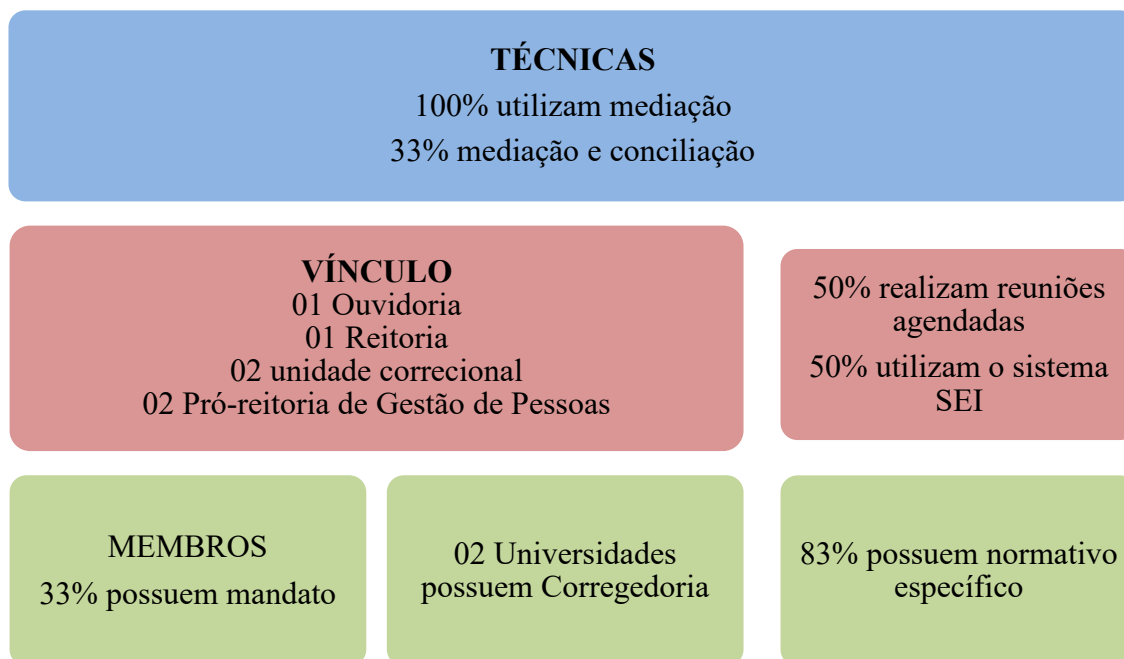
Figura 30- Procedimentos em U6



Fonte: Elaborada pela autora 2021.

Como se observa, de fato não há uniformidade, se comparadas as Universidades, em relação à porta de entrada das demandas, o fluxo, a competência para emissão do juízo de admissibilidade, etc. Na Figura 31 constam os percentuais e informações em relação às técnicas utilizadas, existência de prévio agendamento/reuniões da Unidade, existência de Corregedoria, mandatos dos membros, existência de normativo interno específico e sistemas utilizados para tramitação das demandas.

Figura 31- Informações sobre as demais Universidades



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Descritos, pois, os procedimentos adotados na UFSC e nas IFES que possuem unidade específica, o objetivo seguinte será o de identificar aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução de conflitos.

4.4 ASPECTOS FACILITADORES E DIFICULTADORES NOS PROCESSOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme assentado anteriormente, visando o cumprimento do terceiro objetivo específico do trabalho, buscou-se nas entrevistas junto à UFSC e demais Universidades pesquisadas, questionar quais são, na percepção desses entrevistados, os aspectos facilitadores e dificultadores dos meios de resolução de conflitos interpessoais existentes na Instituição.

4.4.1 Na UFSC

Em relação ao que dificulta o processo de resolução de conflitos na Instituição, os entrevistados na UFSC (E1 a E15) citaram aspectos listados no Quadro 20:

Quadro 20- Aspectos Dificultadores- UFSC

ASPECTO	RESPONDENTES	PERCENTUAL
Insuficiência de pessoal	06	40%
Características pessoais	06	40%

Falta de capacitação dos gestores	06	40%
Problemas relacionados à Gestão	04	26%
Falta de processos/padrão ou informalidade	03	20%
Burocracia	02	13%
Legislação	02	13%
Excesso de tempo de resposta	02	13%
Rotatividade dos gestores	02	13%
Estrutura	01	6%
Ausência de suporte	01	6%
Falhas na comunicação	01	6%
Hierarquia	01	6%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Conforme é possível inferir a partir dos dados sintetizados acima, ao responder sobre os aspectos dificultadores quando da resolução de conflitos interpessoais na UFSC, as maiores lembranças foram sobre a insuficiência de pessoal (40%), características pessoais (40%) e falta de capacitação dos gestores (40%).

Na sequência, cerca de 33% dos entrevistados apontaram aspectos relacionados à gestão como sendo dificultadores para a resolução desses conflitos na Instituição. Para esse enquadramento, foram consideradas expressões como “falta de administração, falta de organização” (E1), gestor preocupado com autopromoção, evolução pessoal, aspecto financeiro e reconhecimento (E10), ausência de preocupação da Instituição com a saúde mental dos servidores (E10), falta de organização e existência de “cúpulas” nos Centros de Ensino (E11), ou ainda pouca atenção por parte da Instituição sobre o tema resolução de conflitos (E13).

Dessas respostas, os aspectos, então, mais lembrados foram **insuficiência de pessoal (40%), características pessoais (40%), falta de capacitação dos gestores (40%), problemas relacionados à gestão (26%), falta de processos, fluxos ou padronização (20%)**.

A insuficiência de pessoal talvez possa justificar em alguma medida a necessidade de certa centralização no tratamento de algumas dessas demandas. Das entrevistas, notou-se que aos gestores bom seria se pudessem contar com equipe e estrutura suficientes para a resolução de conflitos. Todavia, sabe-se que os recursos, e especialmente aqueles relacionados ao

pessoal no serviço público, passam por cada vez mais limitações. Portanto, talvez a solução mais adequada não seja uma equipe para cada unidade, mas um setor adequadamente estruturado para servir de suporte quando da necessidade desses gestores. Essa ausência de suporte, aliás, foi um dos aspectos dificultadores levantados.

No que diz respeito às características pessoais como aspecto dificultador, cumpre destacar que foram consideradas referências como intransigência das pessoas (E1), falta de histórico ou “moral” para resolver conflitos (E2), ninguém querer ceder (E9), “pessoas que são encrinqueiras” (E11), ausência de proatividade e voluntariedade (E12) e o ego das pessoas (E14). As características pessoais precisam a um só tempo passar por uma compreensão e tratamento de forma horizontal e vertical. A cultura de compreensão e convivência com as diferenças, bem como o adequado tratamento na relação de hierarquia são alguns dos desafios que se apresentam. Na relação horizontal, parece ser de fundamental importância ter ciência dos principais comportamentos capazes de causar ruídos nas relações interpessoais. Em relação aos gestores, aspecto vertical, essas características precisam não apenas ser identificadas e compreendidas, mas também ser alvo de um adequado tratamento e resposta.

Os dois aspectos seguintes, falta de capacitação dos gestores e problemas relacionados à gestão, parecem estar interligados. De fato, não parece possível um adequado tratamento de um problema inerente a todas as relações humanas e capazes de impactar objetos da organização, sem o envolvimento e capacitação da alta administração e dos gestores em geral.

Por fim, em relação à falta de processos, fluxos ou padronização, é compreensível na medida em que a ausência de orientação relacionada a quais providências adotar diante de conflitos interpessoais, ou qual fluxo seguir, é capaz de gerar insegurança na tomada de decisão e receio de que a situação evolua para situações mais graves.

Para além dos aspectos dificultadores, questionou-se acerca dos aspectos facilitadores, acolhendo tanto as respostas que indicam o que atualmente facilita como o que poderia facilitar a resolução de conflitos na Universidade. Notou-se maior fruição e diversidade nas respostas em relação aos aspectos dificultadores. Não obstante, os entrevistados apontaram alguns aspectos capazes de facilitar a resolução de conflitos, destacando-se: criação de um protocolo de procedimentos (E2); descentralização da capacitação (E2); desenvolvimento de habilidades voltadas para a escuta e para a compreensão das percepções, para o campo da impessoalidade (E2); diminuição no tempo de resposta à resolução do conflito (E6), uma pessoa para auxiliar diretamente o gestor (E6);

existência de um psicólogo ou terapeuta organizacional à pronta disposição do gestor (E6); inserção da cultura do diálogo (E8 e E11); fortalecimento dos órgãos de controle (E11); Ouvidoria exercendo seu papel conciliador (E11); inserção de uma negociação mais humana (E11); acesso e apoio da alta administração (E12); inserção de uma cultura do respeito (E12); reunião de toda a estrutura de apoio, psicólogos, etc. (E12); e pessoal altamente qualificado (E13).

Veja-se que diversos aspectos concebidos pelos entrevistados como aptos a facilitar a resolução de conflitos na Instituição guardam relação com os aspectos dificultadores. Destacam-se, por exemplo, as sugestões de criação de protocolos/fluxos/procedimentos, desenvolvimento de habilidades e capacitação, estrutura e especialmente recursos humanos para atendimento dessas demandas. Chamou atenção o indicativo de que o fortalecimento dos órgãos de controles seria um aspecto facilitador para resolver conflitos, assim como a Ouvidoria assumindo sua função mediadora.

Aos entrevistados, questionou-se ainda qual a percepção em relação à qualidade de como a UFSC lida e resolve conflitos interpessoais. A resposta encontra-se no Quadro 21:

Quadro 21- Avaliação Instituição UFSC

AVALIAÇÃO	EXCELENTE	BOA	REGULAR/ SATISFATÓRIA	RUIM	NÃO SOUBERAM
QUANT.	0	0	11	02	02
%	-	-	73%	13%	13%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Nenhum dos entrevistados avaliou como boa ou excelente a maneira como atualmente a UFSC administra e soluciona os conflitos interpessoais. A maioria, 73% dos entrevistados, qualificaram-na como satisfatória ou regular. Considerando que os entrevistados são gestores da Universidade e que recebem demandas e têm ciência de diversas situações conflituosas, efetivamente é uma “autoavaliação” que merece atenção e que talvez possa indicar a necessidade de aperfeiçoamento e mesmo de mudanças na forma como a UFSC administra e soluciona, portanto, conflitos interpessoais no âmbito da Instituição.

4.4.2 Nas Demais Universidades com unidade específica

Em relação ao que dificulta a resolução de conflitos na instituição, os entrevistados das demais Universidades citaram aspectos indicados no Quadro 22:

Quadro 22- Aspectos Dificultadores- Demais Universidades

Aspecto	Respondentes	Percentual
Descrença no diálogo	03	50%
Falta de divulgação da Unidade	03	50%
Falta de pessoal	03	50%
Aspecto cultural	02	33%
Falta de apoio institucional	02	33%
Falta de capacitação	02	33%
Associação à punição	01	16%
Ausência de carga horária para os membros da Unidade e cumulação com suas atribuições e atividades	01	16%
Ausência de fluxo institucional	01	16%
Diversidade de portas e canais de entrada de demandas	01	16%
Falta de controle de prazos de designação dos membros das Unidades	01	16%
Falta de estrutura (espaço físico)	01	16%
Falta de recursos financeiros	01	16%
Fragilidade na guarda dos registros e históricos da comissão	01	16%
Ouvidoria sem a cultura de mediação	01	16%
Pandemia	01	16%
Política institucional	01	16%
Precipitação na transformação dessas demandas em processos	01	16%
Rigidez de órgãos de controle	01	16%

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os entrevistados, ressaltando-se, poderiam citar mais de um aspecto dificultador ou facilitador. Foram citadas questões bem distintas, apenas se repetiram as seguintes respostas: **descrença no diálogo (50%)**, **falta de divulgação da unidade (50%)**, **falta de pessoal (50%)**, **aspecto cultural (33%)**, **falta de apoio institucional (33%)**, **falta de capacitação (33%)**.

Importante destacar que dentre os aspectos dificultadores citados na UFSC e também nas demais IFES, as respostas mais recorrentes guardam relação com insuficiência de pessoal

e capacitação, e questões relacionadas a fluxos igualmente foram lembradas na UFSC e em pelo menos uma outra Instituição.

Acerca dos aspectos facilitadores, os mais lembrados foram “**apoio e aceitação da comunidade**” (50%) e a “**estrutura apropriada**” (50%), cada uma com 3 (três) respondentes. Foram citados ainda a **unificação e estabelecimento de canal único**, a necessidade de **apoio institucional** e de uma **política institucional**, bem como destaque para que o mediador e todos aqueles que trabalham na Unidade possuam o **perfil adequado**. Estes foram lembrados por apenas um dos respondentes.

Aos entrevistados destas IFES, questionou-se qual a percepção em relação à qualidade de como a sua Instituição lida e resolve conflitos interpessoais:

Quadro 23- Avaliação Instituição IFES

AVALIAÇÃO/UNIV.	EU1	EU2	EU3	EU4	EU5	EU6
Excelente			X			
Boa	X	X			X	
Ruim						X
Não Souberam				X		

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

É de se destacar a diferença da percepção dos entrevistados das IFES que possuem unidade específica de resolução de conflitos em relação aos gestores entrevistados da UFSC, quando questionados sobre a avaliação da maneira como a Instituição lida com conflitos interpessoais.

Apresentados, então, os aspectos facilitadores e dificultadores dos meios de resolução de conflitos interpessoais existentes na UFSC e nas seis IFES que possuem unidade específica. Obviamente isso representa a percepção dos entrevistados. Uma percepção qualificada, é verdade, na medida em que são os responsáveis pela gestão e resolução de conflitos nessas Instituições; todavia, certamente representam apenas uma percepção, um olhar dentre vários possíveis.

Além desses aspectos facilitadores e dificultadores, com o propósito de anunciar o tópico seguinte, o de analisar quais destes procedimentos anteriormente destacados pela literatura, documentalmente e por meio das entrevistas, podem ser concebidos como adequados à UFSC, para ao final, buscar-se o estabelecimento de diretrizes, como produto, para adoção da UFSC quando da gestão e resolução de conflitos interpessoais, é de suma importância confrontar-se a visão que os entrevistados possuem em relação ao conflito, o que também servirá para a formulação das diretrizes.

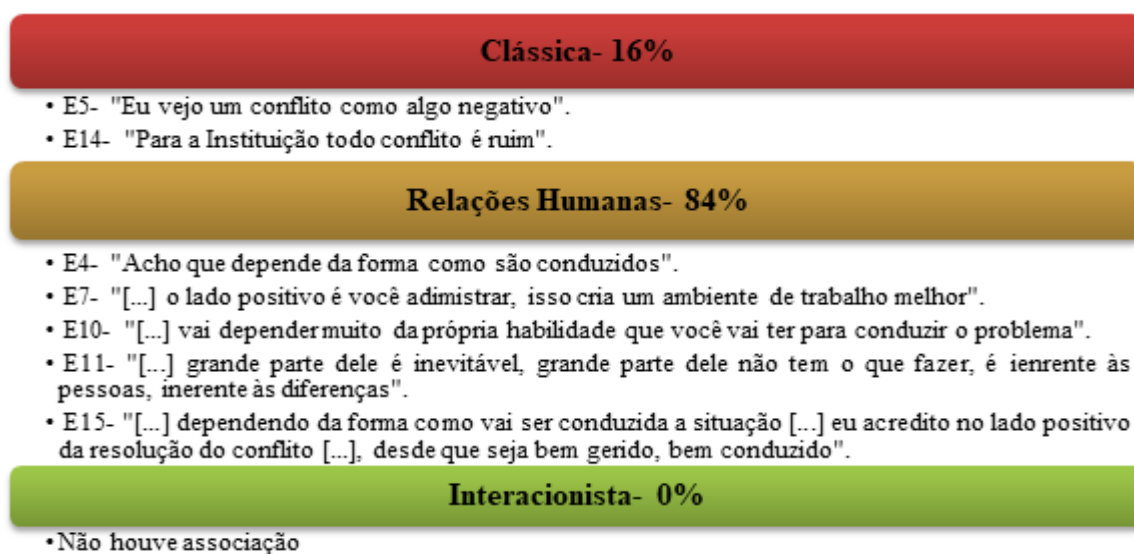
Também para o fim de identificar a adequação dessas premissas de orientação à UFSC, cumpre ressaltar quais são, na percepção dos entrevistados, as principais fontes dos conflitos interpessoais, assim como suas consequências. Se as fontes podem indicar a seleção de ações preventivas, o conhecimento das consequências pode servir de alerta à importância e iminência da instituição de uma política institucional sobre o tema, notadamente por interferir não só na vida dos trabalhadores, mas também no atingimento dos objetivos da organização.

Quando da fundamentação teórica, foram apresentadas as três principais escolas ou visões sobre os conflitos interpessoais: i) clássica; ii) relações humanas; e iii) interacionista. (VECCHIO, 2008; MOTTA E VASCONCELOS, 2011; ROBBINS, 2005; RAHIM, 2001; DIMAS E LOURENÇO, 2011; RICCI; LIMA; BEGNAMI, 2016). A depender do que significa o conflito; se algo ruim a ser evitado, se algo inerente e que deve ser bem gerido, ou se algo necessário e que deve ser estimulado, as três escolas possibilitam uma espécie de classificação dessas percepções.

Aos entrevistados foi questionado “Na sua visão, os conflitos envolvendo servidores são positivos, negativos ou depende? Por quê?”.

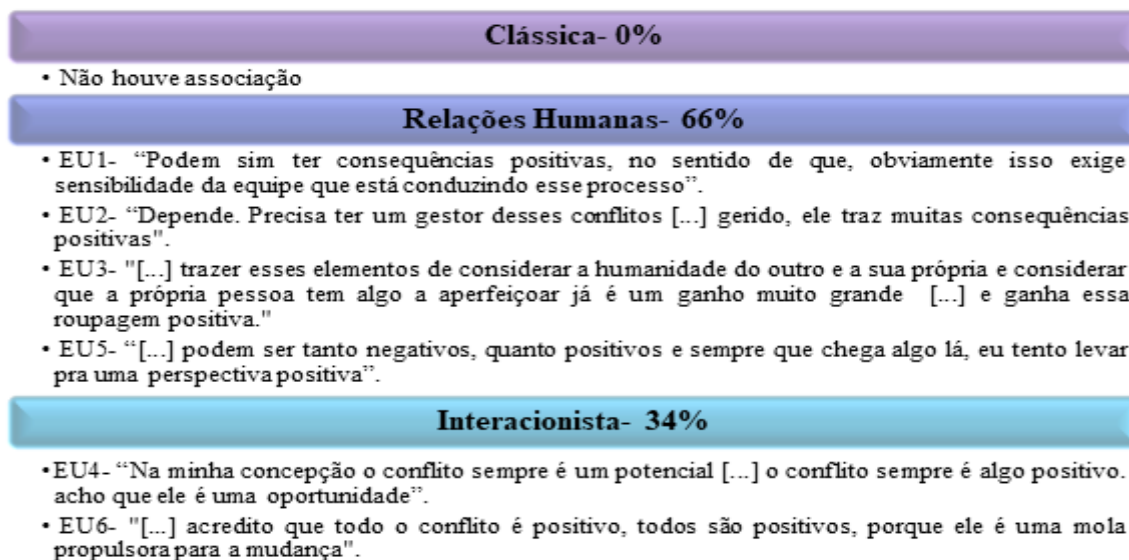
Na UFSC, dos quinze entrevistados, dois (E1 e E2) não responderam especificamente ao questionamento. Por essa razão, a Figura 32 indica 13 (treze) respondentes em relação à visão sobre conflito e a possível associação à escola correspondente, a partir de excertos das falas desses entrevistados.

Figura 32- Visão de Conflito UFSC



Dos entrevistados das 06 (seis) Universidades que possuem Unidade específica de resolução de conflitos, a partir das respostas foi possível classificar conforme segue na Figura 33:

Figura 33- Visão de Conflito- IFES

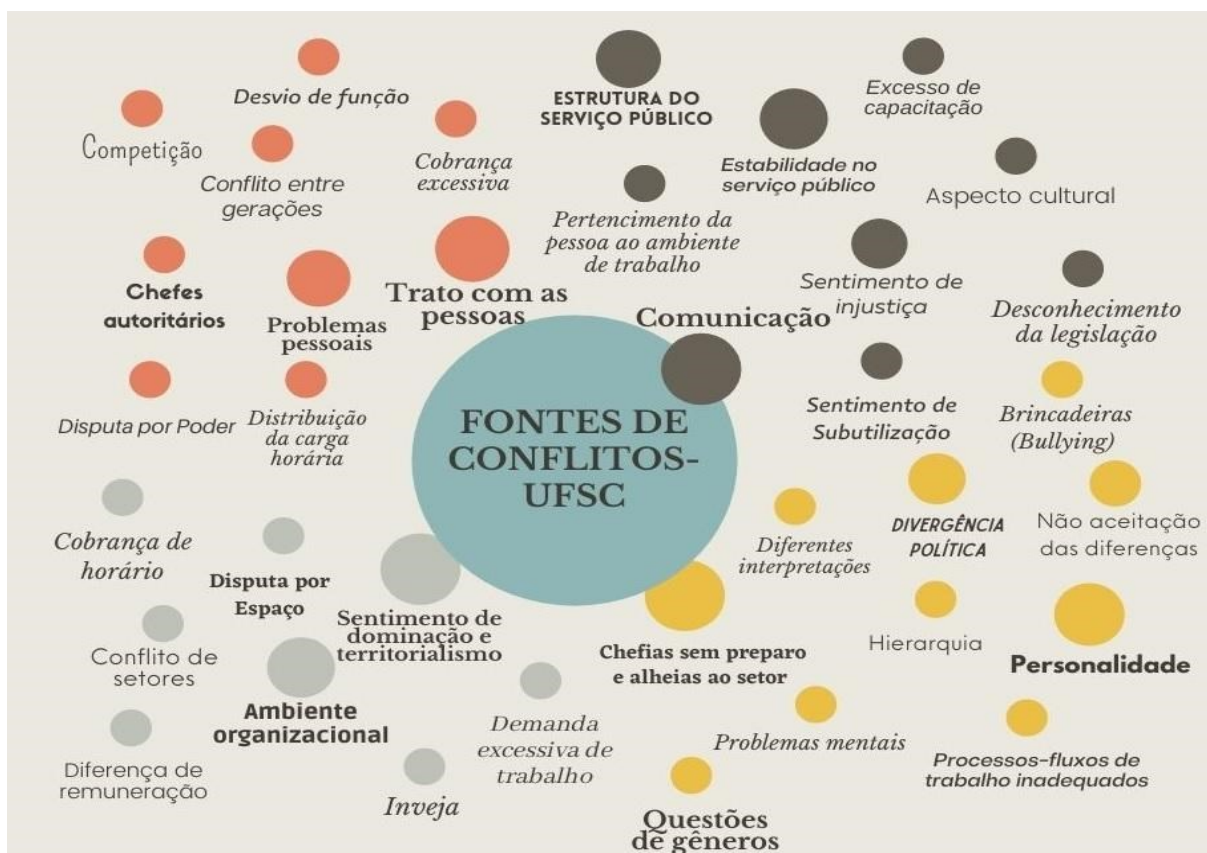


Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Deve-se destacar que a classificação acima é apenas uma indicação possível, a partir de frases tomadas das respostas dos entrevistados. O critério aqui utilizado foi o de relacionar a cada uma das três escolas falas que indicassem o conflito como algo negativo, dependente de gestão, ou como algo positivo e oportuno.

Em relação às fontes, há de se lembrar que cada conflito tem uma ou mais causas, nem sempre facilmente identificáveis. Além do mais, como sustentam Edelman e Crain (1998), há causas subjacentes, conscientes ou não, em todo conflito. Buscando identificar algumas dessas fontes, aos entrevistados perguntou-se: Na sua visão quais as causas ou fontes geradoras desses conflitos? As palavras e frases dispostas na Figura 34 sintetizam as respostas dos entrevistados da UFSC.

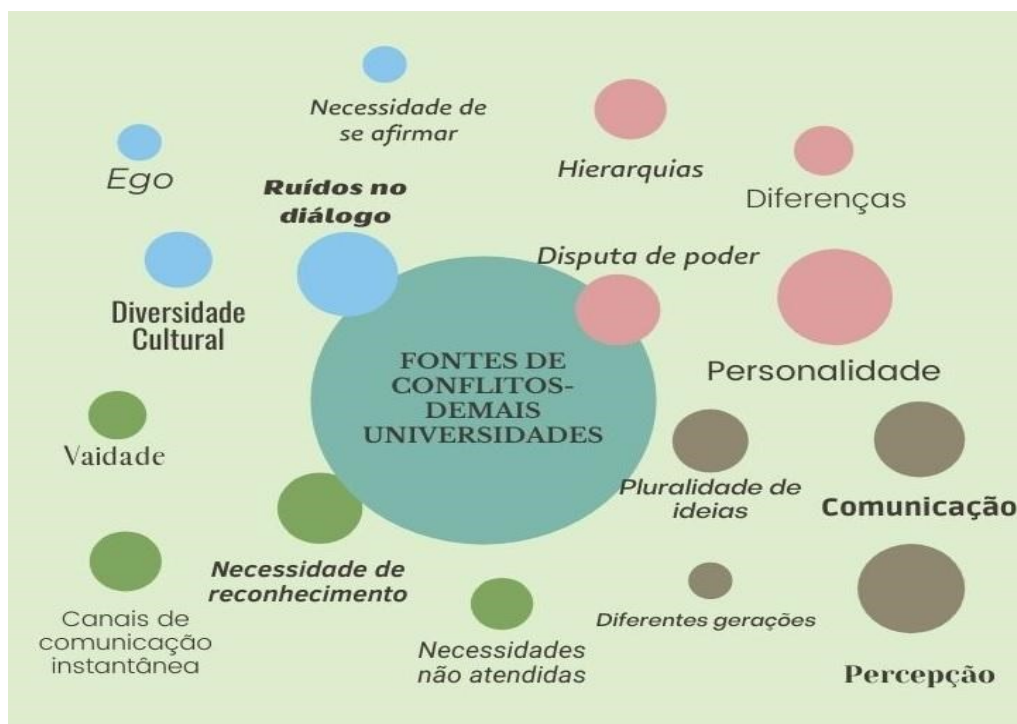
Figura 34- Fontes de Conflitos- UFSC



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A mesma pergunta foi feita para as seis IFES. As principais fontes de conflitos interpessoais indicadas pelos entrevistados estão na Figura 35:

Figura 35- Fontes de Conflitos- UFSC



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Diversas causas citadas pelos entrevistados vão ao encontro do que se encontra na literatura. Aspectos relacionados à comunicação são potenciais fontes de conflitos para autores como Robbins (2005), Stoner (1985); Edelman e Crain (1998), Hall (2004); Hitt, Miller, Colella (2007), Vecchio, (2008), Newstron (2008), Montana e Charnov (2010), Moore (2014) e Vasconcelos (2018).

Aspectos a respeito da estrutura organizacional, como disputa de poder, conflito de setores, diferença de remuneração, entre outros citados pelos entrevistados, são relacionados por autores como Vecchio (2008), Stoner (1985), Hitt, Miller e Colella (2007), Montana e Charnov (2010), Burbidge e Burbidge (2012), Moore (2014) e Vasconcelos (2018).

Algumas causas apontadas nas entrevistas foram também listadas em pesquisa realizada por Nascimento e Simões (2011) em outras instituições de ensino, como processos de trabalho, pouca habilidade de liderança e gestão e comunicação.

Questões relacionadas ao comportamento e personalidade, como vaidade, ego, trato com as pessoas, a percepção e valores são apontados por Wisinski (1995), Robbins (2005), Hitt, Miller e Colella (2007), Vecchio (2008), Dubrin (2003), Burbidge e Burbidge (2012), como fontes de conflitos.

Além da visão e fontes, os entrevistados responderam sobre o impacto desses conflitos na vida e atividade laborativa dos servidores e as consequências positivas e

negativas que podem acarretar. Na UFSC, 10 (dez) dos 15 (quinze) entrevistados indicaram funcionalidades nos conflitos, se bem gerenciados. Entre as funcionalidades citadas está a resolução de problemas antes ocultos, como sustenta Newstrom (2008), mudança construtiva (DUBRIN, 2003) e melhoria no desempenho individual. (RAHIM, 2001).

No entanto, as consequências negativas dos conflitos foram mais lembradas. A totalidade, ou seja, 100% dos respondentes afirmaram acreditar que os conflitos interpessoais impactam negativamente na qualidade de vida e/ou nas atividades laborativas do servidor. Dentre as disfuncionalidades citadas pelos entrevistados, destacam-se as contidas na Figura 36:

Figura 36- Consequências dos Conflitos UFSC



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Nas entrevistas da UFSC, chamou atenção o fato de que boa parte dos respondentes disseram ter ciência de ocorrência de **remoção (60%)** ou **afastamento para tratamento de saúde (53%)** de servidores em razão de conflitos interpessoais.

Nas demais Universidades, todos os respondentes acreditam que os conflitos podem ser ou trazer consequências positivas se bem administrados. Oportunidade de reflexão, como entende Demarchi (2008), mudança construtiva (DUBRIN, 2003), aprimoramento das relações (DEMARCHI, 2008) e criação de um ambiente de autoavaliação e de mudança (ROBBINS, 2005) foram algumas das funcionalidades citadas.

As principais consequências negativas lembradas pelos entrevistados das 6 (seis) IFES, podem ser sintetizadas na Figura 37:

Figura 37- Consequências dos Conflitos IFES



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Diversas disfuncionalidades citadas pelos entrevistados são apresentadas pela literatura, como desmotivação (RAHIM, 2001; ALMÉRI BARBOSA E NASCIMENTO, 2014), redução da comunicação entre os envolvidos (ROBBINS, 2005; RAHIM, 2001), redução do desempenho (RAHIM, 2001; ALMÉRI BARBOSA E NASCIMENTO, 2014) e gasto de energia (DUBRIN, 2003).

A compreensão dos aspectos dificultadores e facilitadores, tanto na UFSC quanto nas IFES que possuem unidade específica, é fundamental para a análise da adequação de eventuais diretrizes e procedimentos à Instituição. A apresentação da avaliação, na percepção dos gestores entrevistados, denuncia também o sentimento proporcionado de como o tema é tratado na organização. E daí que foi importante entender a forma como os gestores entrevistados veem o conflito, se como positivo ou negativo, porque isso indica também a maneira como gere e resolve situações conflituosas.

Para além disso, as fontes, tanto aquelas que apareceram nas falas dos entrevistados como o que reforça e apresenta a literatura, podem funcionar como mapa para localização dos focos que devem receber, por exemplo, ações preventivas na Instituição. Ademais, o motivo que leva uma organização a implementar diretrizes e ações voltadas à prevenção e resolução dos conflitos interpessoais entre seus trabalhadores passa necessariamente por compreender a dimensão das consequências desses conflitos, tanto na vida do servidor quanto da organização. É a um só tempo motivo e justificativa para atuação na área. Mas o estabelecimento de políticas, diretrizes e ações nessa temática igualmente demandam compreensão sobre as fontes e causas geradoras dos conflitos. Foi o que pretendeu este

tópico: destacar a importância, relevância e iminência da necessidade de implementação de ações voltadas para este fim. Tais reflexões, juntamente com todo o exposto até aqui, possibilitam verificar procedimentos adequados e inadequados à UFSC, ao menos segundo alguns parâmetros e percepção. É o que se pretende no tópico seguinte.

4.5 INADEQUAÇÕES E ADEQUAÇÕES DE PROCEDIMENTOS E DIRETRIZES DE RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS INTERPESSOAIS À UFSC

O quarto objetivo é analisar procedimentos e diretrizes que possam demonstrar potencial de adequação à Universidade Federal de Santa Catarina. Em diversos momentos desta pesquisa, foram coletados e analisados dados da UFSC e de seis outras Universidades. Conforme já destacado, tratam-se de instituições que implementaram unidade específica para mediação e resolução de conflitos. Ao longo da pesquisa, restou evidenciado que não se trata de uma centralização absoluta dessa atividade mediadora. De todo modo, na UFSC restou evidenciada uma acentuada descentralização na resolução de conflitos interpessoais.

Importa registrar que ao longo das respostas dos entrevistados da UFSC foram identificadas falas que defendiam a criação de unidade centralizada e específica para lidar com conflitos interpessoais na Universidade, e outras que, diferentemente, defendiam um modelo descentralizado para o tratamento dessas demandas.

Dos 15 (quinze) entrevistados na UFSC, 13 (treze), o que corresponde a cerca de 86%, mostraram-se favoráveis à existência de uma unidade especializada em mediação e resolução consensual de conflitos. Algumas dessas falas nesse sentido seguem abaixo:

E4 - “Tem que ter um setor na universidade, que um professor vai até seu chefe de departamento que registra o caso e vai até esse setor que vai encaminhar essa questão, mas a gente não tem, e se tem, não tem condições de se encaminhar nesse número grande que imagino que tenha de situações.”

E11- “Acho super válido, superbom, pois teriam pessoas especializadas exclusivamente nisso.”

E12 - “[...] pouparia o desgaste justamente do processo disciplinar, da sindicância, da ouvida de testemunhas, etc.”

E13 - “[...] existência de uma estrutura específica para recebimento e tratamento dessas demandas. As estruturas e setores atuais são insuficientes e não atendem à dinâmica dessas demandas. A PRODEGESP poderia concentrar o tratamento dessas situações, e eventualmente encaminhar aos demais setores se, e somente se, não conseguisse resolver a situação ou demandasse imposição de outra medida. Uma unidade para promover a mediação e resolução de conflitos possibilitaria talvez uma resposta mais célere e adequada a essas demandas”.

Embora favoráveis, ao menos três entrevistados destacaram ressalvas, tais como: não se pode retirar do gestor o senso e o dever de gerir pessoas e conflitos (E8), não pode ser mais

um setor que acumule papel e burocracia e mais um instância processual (E4), e não se deve burocratizar ao criar um setor e há ainda o aspecto de que o terceiro será possivelmente alguém distante da situação e das pessoas, o que não necessariamente é algo bom (E7). E7, aliás, na sequência, pontua que “o gestor que consegue entender um pouco o que é a gestão do conflito seria mais eficiente do que uma sessão ou uma secretaria que fosse fazer isso”.

Pouco mais de 10% dos entrevistados na UFSC, ou seja, 02 dos 15, indicaram ser contrários à implementação de uma câmara ou unidade específica de mediação e resolução de conflitos. Para E1, “nós temos excesso de setores para resolver o problema [...] Não precisa criar mais uma coisa, daí é mais servidores, mais um departamento, mais burocracia, eu sou extremamente contra”. Entende que o Departamento de Pessoal da Universidade e todos os setores que possuem cargo de direção tem o dever de resolver conflitos sem precisar de um órgão específico. Para outro entrevistado, “já tem a Comissão de Ética”, que mais ou menos já faz ou deveria exercer essa atribuição (E9). As ressalvas e críticas parecem válidas em sua maioria.

A presente pesquisa não busca defender a implementação de uma unidade especializada na UFSC. Propor diretrizes para a resolução consensual de conflitos interpessoais na Instituição independente e vai além da criação ou não de um setor específico.

Mas seria inevitável não questionar aos responsáveis pelas unidades específicas de resolução de conflitos, afinal, quais os principais benefícios de uma estrutura promotora da consensualidade, especialmente se comparada ao modelo tradicional de instauração de processo disciplinar. Para esse questionamento, as respostas estão abaixo sintetizadas:

- Ganhos mútuos aos envolvidos e à Instituição;
- Reconstrução de relações;
- Não exposição a um processo extenuante e desgastante (PAD);
- Diálogo;
- Estabelecimento de comunicação adequada;
- Celeridade;
- Possibilidade de reconstituição do ambiente de trabalho;
- Eficiência;
- Construção conjunta da solução;
- Autorreflexão sobre o comportamento e reações;
- Tratamento da razão do conflito e da insatisfação;
- Diminuição de processos;

- Melhora da qualidade de vida do trabalhador;
- Acolhimento institucional;
- Reverberação em outras relações;
- Pacificação;
- Economia, em relação ao PAD.

Ao longo da pesquisa, especialmente quando da compreensão de como se operacionaliza essas unidades específicas nas Universidades que implementaram esse modelo, alguns procedimentos se revelaram prontamente inadequados, ao menos à UFSC. Em termos objetivos, o Quadro 24 indica qual diretriz ou procedimento não se mostra adequado à UFSC, acompanhado de breve razão para justificar essa indicação de inadequação.

Quadro 24- Diretrizes e Procedimentos das IFES Inadequados à UFSC

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA INADEQUAÇÃO À UFSC
Vinculação da Unidade Específica ao GR	O GR da UFSC acumula uma série de atividades estratégicas e uma alta carga de trabalho. Dada a dimensão da UFSC, haveria risco de se criar um gargalo tal que o aspecto tempo seria um dificultador. Atualmente, o número de servidores lotados na Reitoria e no próprio GR indica dificuldade de pronta implementação. Por fim, a vinculação direta ao GR, como ocorre em outras IFES, afastaria a ideia de aproximação da Gestão de Pessoas e do Regime Disciplinar.
Vinculação da Unidade Específica à Ouvidoria	A estrutura da Ouvidoria da UFSC atualmente é uma das menores na Instituição, seja em termos de espaço ou de pessoal. O elevado número de demandas da Ouvidoria, aliado ao reduzido número de servidores, implicaria em potencial dificultador.
Admissibilidade feita pelo setor correcional	A admissibilidade do conflito interpessoal realizada pelo setor correcional, no caso da UFSC pela Corregedoria, afasta a ideia trazida de que nem todo conflito interpessoal é ilícito administrativo. Igualmente, a concepção de que gestão de pessoas significa em algum grau gestão de conflitos. Por essas razões, a admissibilidade inicial já partir da Corregedoria parece inadequada.
Alunos e/ou terceirizados como público-alvo	A UFSC possui normativos específicos para cada uma dessas categorias. A Resolução discente atribui competência específica para tratar situações e fatos a ele relacionados. Corregedoria e PRODEGESP, por exemplo, não têm competência para tratar de questões relacionadas a terceirizados ou alunos, mas apenas, via de regra, em relação aos servidores.
Mandato	Em relação à Corregedoria, houve ação judicial para definir limites e possibilidades do mandato do Corregedor-geral. Está se falando, aqui, de consensualidade, voluntariedade, diálogo, etc. Eventual desalinhamento entre a Gestão da Universidade e os membros de eventual Unidade específica coloca em xeque a própria ideia de consensualidade e política institucional para este fim.

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA INADEQUAÇÃO À UFSC
Envio do Termo de Mediação para o setor correccional para análise e posterior homologação pelo Reitor	A estrutura universitária precisa ser concebida sistematicamente. Eventual unidade específica para resolução e mediação de conflitos precisa possuir capacitação e preparação para identificar situações em que o envio para a unidade correccional é cogente, obrigatório. Dentro da concepção de tratamento no âmbito da gestão de pessoas e diante da premissa de que nem todo conflito interpessoal é ilícito disciplinar, muito menos autoriza instauração de processo disciplinar, parece desnecessário e ineficiente o envio para, no caso da UFSC, a Corregedoria. Semelhante argumento para o procedimento de homologação pelo Reitor. O Pró-reitor de Gestão de Pessoas é alguém escolhido pelo reitor para tratar dessa temática.
Envio para a Corregedoria caso não haja acordo	Um dos primados da autocomposição, mediação e resolução consensual é a livre manifestação de vontade e voluntariedade. A certeza de que a não aceitação de um acordo implicará no envio da situação para a Corregedoria parece ter o potencial de retirar essa voluntariedade, que dá lugar ao medo e ao receio de se ver tendo que se justificar perante a Corregedoria da Instituição. O critério para envio à Corregedoria não deve ser a existência ou não de acordo, mas a identificação no Juízo de Admissibilidade de elementos que indiquem ofensa a algum tipo administrativo. Situação extrema talvez resultasse no dever de orientação à vítima a representar ou denunciar eventual ofensor. Atuação de envio de todas as demandas para a Corregedoria serviria, possivelmente, para difundir um viés sancionador da unidade específica.
Suspensão da prescrição disciplinar enquanto durar o processo de mediação	As situações de suspensão da prescrição devem ser aquelas indicadas na Lei. Da leitura do Art. 192 do Código Civil e Art. 112 da Lei 8.112/90, não parece ser procedimento legal, tampouco adequado.
Não indicação de fluxo e procedimentos	Eventual normativo que trate da temática deve indicar procedimentos mínimos que devem ser seguidos. A existência de fluxos e procedimentos claros contribui para segurança jurídica, previsibilidade e adequada análise quanto ao consentimento de ingresso em processo de conciliação/mediação. Definições gerais desses aspectos possibilitam certa estabilidade e independência em relação ao ânimo e personalidade do gestor ou membros de eventual unidade específica.
Ausência de critérios mínimos de admissibilidade	À semelhança do item anterior, a definição de critérios e parâmetros mínimos para admissibilidade apontam para a segurança jurídica, previsibilidade e adequação da análise. É de boa prática a definição do que se entende por conflito interpessoal, quais desses conflitos são aptos a receber tratamento com as ferramentas da consensualidade e quais a Instituição e a Lei estabelecem a impossibilidade.
Celebração de TAC pela Unidade Específica	Atualmente o TAC é regulado pela IN nº 04/2020/CGU. A celebração do TAC deverá ser realizada por autoridade competente para instaurar o procedimento disciplinar. Na UFSC, essa competência é do Reitor e do Corregedor-Geral. Ademais, a celebração de TAC demanda admissibilidade na seara disciplinar e não no âmbito da Gestão de Pessoas. Em qualquer caso, dado o contexto normativo atual, mostra-se inadequado atribuir à unidade específica a competência para celebrar TAC no âmbito da Instituição.
Corregedoria indicando mediadores	Representa ofensa à ideia de gestão de pessoas, dentro da qual está a gestão de conflitos, que não invoca pronta atuação da Corregedoria. Nesse sentido, a indicação de mediadores pela Corregedoria afasta a ideia trazida de que nem todo conflito interpessoal é ilícito administrativo, bem como a concepção de que gestão de pessoas significa em algum grau gestão de conflitos.

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA INADEQUAÇÃO À UFSC
Criação de grupo de Whatsapp entre os envolvidos e os mediadores	Deve ser visto com bastante ressalva o procedimento. Embora seja possível a intimação, por exemplo, via aplicativos de mensagem, a exposição não previamente consensuada de números de telefones pode exatamente frustrar a ideia de resolução pacífica dos conflitos. A Instituição, defende-se, deve prover os meios e instrumentos necessários para a ocorrência da consensualidade.
Reuniões dos membros da Unidade por demanda	A ausência de reuniões periódicas na unidade ou setor responsável pelo tratamento, acompanhamento e resolução de conflitos interpessoais na Instituição é medida inadequada. Mesmo diante de eventual ausência de “processo”, o contato entre os membros é capaz de promover diálogo, troca de experiências, conhecimentos, etc.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

No Quadro 25 seguem diretrizes ou procedimentos das IFES que se revelam adequadas à UFSC.

Quadro 25- Diretrizes e Procedimentos das IFES Adequados à UFSC

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA ADEQUAÇÃO À UFSC
Vinculação à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	A vinculação à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas situa a gestão dos conflitos interpessoais em um nível ou camada anterior a instâncias como Comissão de Ética e Corregedoria.
Objetivos do setor de autocomposição	a) atuar cooperativamente com os demais órgãos da Universidade para a humanização e redução de conflitos nas relações de trabalho; b) promover a ética e a dignidade humana e prevenir comportamentos e situações constrangedoras, humilhantes ou vexatórias nas relações interpessoais de trabalhos; c) estimular o diálogo e a empatia como prática na Universidade, desenvolvendo um ambiente de trabalho cooperativo, buscando a minimização das tensões, divergências e conflitos no ambiente de trabalho; d) promover a autocomposição em situações de conflitos e desgastes nas relações de trabalho
Natureza da atuação do setor	Desejável que o setor atue em três eixos: preventivo, resolutivo e estratégico.
Aprovação pelo CUN	Órgão máximo deliberativo e normativo da UFSC. Instância competente para normatizar eventual resolução sobre procedimentos para gestão e resolução de conflitos na Instituição.
Unidade específica de resolução de conflito não impede outras iniciativas	A instalação de unidade específica de resolução de conflito não deve impedir que outras unidades ou órgãos desenvolvam iniciativas para adotar providências necessárias à busca de solução pacífica dos conflitos.
Designação de membros feita pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Certamente o setor mais adequado à indicação de equipe responsável à atuação na resolução de conflitos interpessoais, seja em unidade centralizada e específica, seja replicando as orientações junto aos diversos setores e unidades da Universidade.

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA ADEQUAÇÃO À UFSC
Membros da área da saúde no setor	Ao analisar determinada situação, possível a suspeita de ocorrência de adoecimento originado pela situação conflituosa, o que torna imprescindível a existência de membros da área da saúde na equipe, a fim de realizar os encaminhamentos e orientações cabíveis.
Destinação de carga horária para membros que atuarão em autocomposição	O processo de autocomposição exige capacitação, dedicação e empenho. Sendo uma política institucional e reconhecida a importância no tratamento dessa temática, mostra-se imperiosa a destinação de carga horária para que os membros ou servidores que atuem nessa atividade possam não só buscar preparação, mas também ter condições de conduzir os processos com eficiência e celeridade.
Integração e adequação dos demais setores da Universidade	Resolução que disciplina o setor de autocomposição, estabelecendo também a necessidade de adequação de setores como Comissão de Ética, Setor Correccional/Disciplinar, Ouvidoria e demais setores para que promovam adequações necessárias para refletir conceitos e diretrizes estabelecidas.
Juízo de admissibilidade descentralizado	O Juízo de Admissibilidade pode ser descentralizado, podendo ser realizado pelos dirigentes dos diversos setores. Indispensável a devida capacitação para a leitura e adequação da situação. O setor responsável pela condução da autocomposição pode realizar novo Juízo de Admissibilidade, podendo devolver os autos à origem, ao setor competente, ou iniciar o processo de autocomposição.
Entrada e registro das demandas	Unificação dos registros. Possibilidade de centralização na Ouvidoria, para posterior encaminhamento.
Vedação de instauração de PAD a partir do resultado da mediação	É absolutamente desestimulante o processo de mediação se houver a possibilidade de instauração de processo disciplinar sobre situação já objeto de autocomposição, invocando-se, por exemplo, o dever de apuração. Assim, desejável que do resultado da sessão [ou do processo] de mediação não seja instaurado processo disciplinar pelos mesmos fatos objeto do ajuste, salvo se houver descumprimento.
A mediação não é fase do processo administrativo disciplinar	O procedimento de autocomposição de fato não pode ser espécie de fase informal de processo administrativo disciplinar. A mediação deve ser incentivada como ambiente disponível ao diálogo e às partes que demonstrem disposição ao tratamento resolutivo pela via da consensualidade.
O procedimento de autocomposição não gera documento às partes ou outras instâncias éticas ou correccionais	É pressuposto para a resolução consensual que as partes estejam dispostas a revelar suas dores, incômodos, etc. Por vezes, essa exposição em demasia pode significar repercussão na seara ética ou disciplinar. Seria impensável, também, que uma das partes resolvesse buscar a autocomposição com o único fim de confirmar fatos ou reunir elementos de prova para acionamento de outras vias.
Acolhimento das partes	Utilização da estrutura da Instituição para acolhimento das partes, a exemplo do setor de psicologia, assistência social, divisão de saúde, etc.
Sessões individuais antes da mediação	Inicialmente, estabelecido contato individualmente com as partes envolvidas para apresentar a possibilidade de “mediação”, e primeiro processo de escuta. Havendo concordância entre os envolvidos, procede-se a sessão de autocomposição.

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA ADEQUAÇÃO À UFSC
Atuação na sessão de autocomposição	Recomendável a presença de pelo menos dois servidores responsáveis pela condução e acompanhamento nas sessões de autocomposição. Seja para um assumir em eventual resistência de uma das partes em relação ao outro, seja para auxiliar na adequada compreensão da situação e detalhes da sessão, inclusive para o fim de aprendizado.
Ambiente adequado	Encontra respaldo na literatura o registro das IFES que destacaram a orientação para que haja na sessão de mediação mesa redonda, café, água, cheiro agradável na sala, temperatura e ambiente agradáveis, etc., com o objetivo de passar a ideia de acolhimento, conforto e segurança.
Termo de Concordância	Os interessados em participar da mediação devem assinar o Termo de Concordância.
Termo de Acordo	As sessões são reduzidas a termo, sem qualquer detalhamento, indicação de culpa ou outro aspecto. Esse termo deve ser assinado pelas partes e pelo mediador/conciliador/terceiro auxiliar. Ao final, é desejável que o Termo de Acordo seja construído coletivamente.
Termo de Sigilo e Confidencialidade	Recomendável que no Termo de Sigilo e Confidencialidade conste o dever de sigilo aos membros do setor, assim como às partes envolvidas, que não poderão divulgar ou depor acerca de fatos, propostas ou elementos oriundos da mediação.
Sessões presenciais ou por videoconferência, vedada gravação	As sessões, por conta das técnicas empregadas e compreensão das resistências das partes, devem ser preferencialmente presenciais. É possível a realização de sessão remota. Nesse caso, assim como nas sessões presenciais, deve ser consignada a vedação às gravações ou captações de áudio/vídeo.
Acompanhamento de demandas relacionadas a assédio	Considerando que muitas denúncias e representações por assédio podem ser enquadradas como situações de efetivos conflitos interpessoais, faz-se necessário acompanhamento, seja em razão da verificação de efetiva resolução ou da quebra do processo do conflito. Obviamente esse acompanhamento deve ocorrer em todas as demandas, porém para estas situações, ou aspectos voltados a gênero ou outra discriminação, parece ser o caso de mais detida atenção e detalhado acompanhamento.
Utilização do sistema SEI	O sistema SEI é utilizado em boa parte dos órgãos públicos, o que possibilitaria integração e melhor comunicação com outras instituições. Sem custos para acesso e utilização, indicável para gestão e tramitação dos processos.
Sistematização das informações	Os casos e demandas são sistematizados para análise quanto ao tipo de conflito, local, envolvidos, tempo de resolução, entre outras informações que possibilitem posterior planejamento e aprimoramento das atividades.
Possibilidade de celebração de convênio com Instituições públicas e aceitação de membros voluntários	Em razão da necessidade de pessoal capacitado para atuar nos processos autocompositivos, ou em razão da cooperação entre Instituições, ou mesmo em razão de colaboração de voluntários selecionados a partir de sua capacidade, experiência profissional, formação e vocação para a aplicação de métodos adequados de resolução pacífica de conflitos.

DIRETRIZ E PROCEDIMENTO DAS IFES	RAZÃO DA ADEQUAÇÃO À UFSC
Publicidade de dados estatísticos	A publicidade no site da Instituição dos dados estatísticos relacionados à solução pacífica de conflitos a um só tempo atende a este princípio da administração pública e também promove a difusão de resultados dessa alternativa à resolução dos conflitos, podendo servir de estímulo na busca por soluções futuras. Deve-se atentar, porém, ao sigilo das informações confidenciais.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

As diretrizes ou procedimentos indicados acima foram aqueles encontrados nas Universidades que possuem uma unidade específica de resolução de conflitos. A palavra setor, no quadro acima, não deve ser entendida como sinônimo de Unidade, ou Câmara ou Comitê. A adequação mostra-se possível tanto na persistência do modelo descentralizado atualmente adotado pela UFSC quanto na eventual implementação de unidade específica para este fim. De todo modo, são orientações atualmente praticadas por essas IFES que, acredita-se, possam servir também à UFSC, seja em aplicação nos diversos setores (PRODEGESP, por exemplo) seja, como já dito, diante de setor especializado.

A seguir, apresenta-se o quadro 26 com algumas das principais concepções encontradas na literatura, capazes de, adiante, auxiliar na elaboração de diretrizes e procedimentos aplicáveis à Universidade Federal de Santa Catarina.

Quadro 26- Concepções Encontradas na Literatura Aplicáveis à UFSC

CONCEPÇÕES	
Todo conflito tem uma ou mais causas	Todo conflito tem uma ou mais causas, nem sempre facilmente identificadas. Para uma adequada gestão de conflitos interpessoais, revela-se indispensável a busca por essas causas, para efetiva solução do problema. (EDELMAN E CRAIN, 1998).
Diversidade de causas dos conflitos	Diversas podem ser as causas dos conflitos, a exemplo de mudança organizacional, escassez de recursos, diferentes visões e valores, falta de civilidade, choques de personalidades, falta de confiança, ameaça ao status, preconceitos, insatisfação no trabalho, descontentamento com a remuneração, isolamento dos setores, centralização da gestão, personalidade na tomada de decisão, pouca habilidade de liderança, problemas de comunicação, divisão de tarefas, características pessoais, busca pelo poder são potenciais causas de conflitos. (ROBBINS, 2005; STONER, 1985; WISINSKI, 1995; EDELMAN e CRAIN, 1998; HALL, 2004; ROBBINS, 2005; HITT; MILLER; COLELLA, 2007; VECCHIO, 2008, NEWSTRON, 2008; MONTANA; CHARNOV, 2010; BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012; MOORE, 2014; VASCONCELOS, 2018).

CONCEPÇÕES	
Há conflitos de relacionamento e conflitos de tarefas	Uma classificação dual possível é a que considera conflitos de relacionamento (ou afetivos/socioemocionais) e de tarefas (ou substantivos/cognitivos). Em uma Universidade, dada a multiplicidade de pessoas e também de tarefas, é fundamental a identificação do tipo de conflito que se está diante. (DUBRIN, 2003).
Mais do que um ato isolado, o conflito costuma ser um <i>processo</i>	A ideia de conflito enquanto processo pode ser importante para auxiliar a identificar a origem do conflito e a encontrar o melhor caminho para solucioná-lo. (WALTON, 1973; BASTOS, 2014; MARTINELLI E ALMEIDA, 2006; ROBBINS, 2005).
O conflito pode apresentar diversas funcionalidades	O conflito pode apresentar diversas funcionalidades e aspectos positivos, tais como maior comprometimento dos indivíduos com o resultado, estímulo à inovação, criatividade e soluções alternativas, encoraja o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, fomentam um ambiente de autoavaliação e de mudança, melhoria no desempenho individual e grupal, desafio ao status quo, promovendo reavaliação de metas e das atividades do grupo e melhoria na tomada de decisões. (NEWSTROM, 2008; RAHIM, 2001; ROBBINS, 2005; ALMÉRI BARBOSA E NASCIMENTO, 2014).
O conflito pode apresentar inúmeras disfuncionalidades	Inúmeras podem ser as disfuncionalidades do conflito, tais como desperdício de tempo, colocação do bem-estar pessoal acima dos interesses da empresa, possível estresse no trabalho, esgotamento físico e mental, além de insatisfação, comprometimento dos relacionamentos, redução do desempenho no trabalho, descompasso na comunicação entre indivíduos e grupos, abalo no comprometimento e lealdade organizacional, paralisação do grupo e ameaça à sua existência, dentre outras encontradas na literatura. (RAHIM, 2001; DUBRIN, 2003; DEMARCHI, 2008; NEWSTROM, 2008; GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; WALTON, 1973; ROBBINS, 2005).
Meios e Técnicas	Possível a negociação, conciliação, mediação e constelação sistêmica como formas de resolução consensual de conflitos na UFSC.
Negociação	A negociação é o diálogo direto entre as partes, sem intermediação de terceiros, com vistas à resolução pacífica. A negociação, por outro lado, pode significar também um conjunto de técnicas a que as partes e eventualmente o facilitador podem fazer uso para alcançar o melhor resultado possível na resolução do conflito e pacificação das relações. (CALMON, 2008; WANDERLEY, 1998; GABBAY; FALECK; TARTUCE, 2013; VASCONCELOS, 2018; ZAPPAROLLI, 2020; MOORE, 2014)
Constelação Sistêmica	Constelação é atividade técnica terapêutica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar soluções consensuais para a controvérsia sob um novo olhar sistêmico. (HELLINGER, 2009; BRASIL, 2017b; SILVA E SANTOS, 2019; STORCH, 2010)
Conciliação	A conciliação é um meio autocompositivo de resolução de conflitos, possível a partir de manifestação voluntária das partes, e que conta com a presença de um terceiro imparcial, desinteressado no processo, sem poder de decisão, cabendo-lhe, todavia, propor e encaminhar soluções para o litígio, permanecendo a decisão às partes. (SANTOS, 2004; CALMON, 2008; DEMARCHI, 2008; VASCONCELOS, 2018; TARTUCE, 2020).

CONCEPÇÕES	
Mediação	A mediação é um mecanismo para a obtenção da autocomposição, que conta com a participação de um terceiro imparcial que auxilia, facilita e incentiva os envolvidos no propósito da composição. (CALMON, 2008; VEZZULLA, 200; BRASIL, 2015b; VASCONCELOS, 2018; BRAGA NETO, 2020; WARAT, 2018, GARCEZ, 2002).
Princípios da Autocomposição	Os diversos meios alternativos de resolução de conflitos compartilham algumas características em comum, como a informalidade, voluntariedade, sigilo, favorecimento da autodeterminação, imparcialidade do terceiro, isonomia entre as partes, oralidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, boa-fé, dentre outros. (BRASIL, 2015b; UFSC, 2020d).
Há previsão legal para a resolução consensual dos conflitos interpessoais	Há garantia constitucional e legislativa para que as Universidades adotem em sua gestão de conflitos organizacionais meios consensuais de resolução de conflitos. A consensualidade conta com fundamento normativo e doutrinário, apontando para a eficiência, economicidade, razoabilidade e pacificação das relações de trabalho. (BANDEIRA DE MELLO E FONSÊCA, 2016; EIDT, 2017; FREITAS, 2017; CARNEIRO E SILVA, 2019; LESSA NETO, 2015).
Características do terceiro auxiliar	Elevada capacidade de escuta e de acolhimento, equilíbrio emocional, ser paciente, cortês, disposição para compreender o real interesse das partes e estabelecer estratégias para uma composição que seja mais do que um acordo formal, discrição, capacidade de transmitir confiança, conhecimentos sobre as técnicas utilizadas, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho desta função, a exemplo de transmitir às partes os aspectos positivos do conflito. (VEZZULLA, 2001; MAILLART; LAGINESTRA JÚNIOR, 2015; COELHO; BONATO, 2018; CALMON, 2008; MOORE, 2014).
Necessidade de estabelecimento de estrutura adequada	É crucial uma divisão de trabalho, definição de fluxos, planejamento de comunicação e estratégias que se prestem à tomada de decisão que atenda às efetivas necessidades da organização. Nessa linha, a gestão de pessoas a partir da identificação de competências dos indivíduos e das competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais é de fundamental importância. As estruturas e as competências devem estar à disposição, também, da tarefa de gerir e resolver conflitos na Instituição. (FRAGA DA COSTA; SOUZA; FELL, 2012; BREGALDA; TOSTA; DALMAU, 2014; FERNANDES, 2006; SANTOS; FANTIN; OLIVEIRA, 2020).
Características do ambiente	Deve ser neutro, não-público, confortável e preferencialmente mesas redondas, sem lugares preestabelecidos, ou poltronas e cadeiras espalhadas pela sala, de livre escolha pelas partes, evitando-se sala de trabalho de uma das partes, e ambientes como ouvidorias, corregedorias, comissão de ética e similares, os quais podem carregar por vezes um clima incompatível com a proposição pretendida. (CALMON, 2008; VEZZULLA, 2001).
Etapas da autocomposição	O processo autocompositivo pode apresentar as seguintes etapas: i) apresentação do mediador e das regras relacionadas à mediação; ii) os mediados expõem o problema; iii) resumo e ordenamento inicial dos problemas; iv) descoberta dos interesses ainda ocultos; v) geração de ideias para solução do problema apresentado; e iv) acordo final (CALMON, 2008; VEZZULLA, 2001).

CONCEPÇÕES	
É possível solucionar conflitos a partir da percepção	É possível solucionar conflito a partir da compreensão e alteração da percepção. O agente facilitador da resolução de conflitos precisa, portanto, considerar que alguns conflitos podem ser solucionados por esse ajuste perceptivo. (ROBBINS, 2005; FISHER; URY; PATTON, 2005).
Estágios do processo autocompositivo	A atuação do mediador ocorre em dois momentos distintos, sendo um prévio ao encontro das partes e outro na própria sessão de mediação. No primeiro momento, pré-negociação, ocorrem três estágios, e outros sete se consomem após o início da sessão. Esses dez estágios, que estão relacionados ao planejamento, estratégias e execução, são os que seguem: i) estabelecendo relacionamento com as partes disputantes; ii) coletando e analisando informações básicas; iii) projetando um plano preliminar de mediação; iv) iniciando a sessão de mediação; v) apresentando as perspectivas iniciais das partes e estabelecendo uma agenda; vii) compreendendo e apresentando as necessidades e interesses das partes e definindo os problemas a serem resolvidos; vii) gerando opções para o acordo; viii) avaliando e refinando as opções para o acordo; e ix) atingindo o acordo formal; x) desenvolvendo critérios para monitoramento do cumprimento do acordo pelas partes e desenvolvendo mecanismos para resolver potenciais disputas futuras entre elas. (MOORE, 2014).
Técnicas de Persuasão	É preciso separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses, e não nas posições; inventar opções de ganhos mútuos; insistir em critérios objetivos (FISHER; URY; PATTON, 2005).
Orientações às Partes	No processo autocompositivo, as partes interagem voluntariamente. Dentre as sugestões às partes, cite-se: i) ponha-se no lugar do outro; ii) não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos; iii) não culpe o outro por seu problema; iv) discuta as percepções de cada um; v) busque oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro; vi) dê a ele um interesse no resultado, certificando-se que ele participa do processo; vii) torne suas propostas compatíveis com os valores do outro; viii) antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções, tanto do outro quanto suas; ix) explicita as emoções e reconheça-lhes a legitimidade; x) deixe que o outro lado desabafe; xi) não reaja às explosões emocionais; xii) use gestos simbólicos; xiii) busque uma comunicação adequada; xiv) escute, e abandone qualquer excessiva preocupação com o seu próprio discurso e fala; xv) escute ativamente e registre o que está sendo dito; xvi) fale para ser entendido; xvii) fale sobre você mesmo, e não sobre o outro; xviii) fale com um objetivo; xix) não julgue de forma prematura; xx) fuja das respostas únicas e esteja disposto a outras opções; xxi) não leve o processo autocompositivo como ganha-perde, e aceite conciliar interesses; xxii) para além dos seus problemas tente compreender e se importar com os problemas da outra parte; xxiii) compreenda e aceite que é possível ganhos mútuos; xxiv) aceite e busque critérios objetivos, para além da sua mera vontade, e busque o que é justo. (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Cada um desses modelos - centralizado ou descentralizado - abriga uma série de aspectos facilitadores e dificultadores. Tem-se plenamente possível a consolidação de diretrizes voltadas para a resolução consensual de conflitos interpessoais, independentemente

do modelo adotado ou da existência ou não de uma unidade específica. Mas algumas dessas diretrizes certamente terão mais aderência a um ou outro modelo. Quer com algum nível de centralização quer com a manutenção da descentralização acentuada, a UFSC pode atentar para uma série de princípios, procedimentos e técnicas que podem trazer melhorias organizacionais, sobretudo se levar em conta os benefícios da consensualidade e do diálogo nas relações de trabalho.

Aqui, pretendeu-se, sem qualquer intenção de exaurir o tema e as possibilidades, identificar diretrizes e procedimentos das IFES selecionadas que de alguma forma se revelam inadequados à UFSC, mas também os procedimentos e práticas dessas mesmas IFES capazes de contribuir com a UFSC na resolução de conflitos. Por fim, condensou-se uma série de concepções encontradas na literatura, tidas como boas práticas em relação à gestão e resolução de conflitos interpessoais.

4.6 PROPOSTA DE DIRETRIZES E PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA UFSC

Conclui-se o trabalho com o atingimento de todos os objetivos específicos, com base na fundamentação teórica, na pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Foi possível identificar os procedimentos éticos e disciplinares na UFSC, conforme filtros estabelecidos; descrever os meios de resolução de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades pesquisadas; destacar os aspectos facilitadores e dificultadores nos processos de resolução de conflitos na UFSC e nas Universidades que possuem unidade específica de resolução de conflitos na percepção dos entrevistados; e analisar as inadequações e adequações de procedimentos e diretrizes de resolução consensual de conflitos interpessoais à UFSC. Disso resultou, também, o atingimento do objetivo geral do trabalho, apresentando-se proposta de diretrizes e procedimentos para gestão de conflitos interpessoais na UFSC a partir da consensualidade. Um rol dessas diretrizes e procedimentos analisados no tópico anterior será apresentado no Quadro 27. Antes, porém, algumas considerações.

Para atingimento dos propósitos de uma organização, conforme visto, é fundamental o alinhamento em relação à estrutura organizacional, que guarda relação com a divisão do trabalho, fluxos, comunicação, estratégias organizacionais, tomada de decisão, dentre outros elementos. Quando se está a falar de efetiva gestão de conflitos, tem-se como elementar o envolvimento da alta administração. A cultura da solução pacífica dos conflitos deve envolver

todos os setores e ambientes, sendo imprescindível, portanto, a conscientização e envolvimento da alta gestão da Instituição.

Na UFSC, em relação à cultura de paz e do diálogo, é possível encontrar orientação e amparo ao processo autocompositivo até mesmo nos valores indicados em seu PDI, dentre os quais a ideia de Universidade inclusiva, democrática, dialogal e saudável. Esses valores estão descritos como significando: i) olhar para os mais diversos grupos sociais e compor um ambiente em que impera o respeito e a interação para com todas as diversidades; ii) reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica, com total abertura para o diálogo e participação plena; iii) promoção do diálogo não só entre os indivíduos que constituem seu corpo discente, docente e administrativo, mas também entre a universidade e a sociedade como um todo; iv) preocupação com as relações humanas harmônicas, mantendo um ambiente e infraestruturas sustentáveis e saudáveis, e de cuidado com a integral saúde. (UFSC, 2020d).

A proposição de diretrizes e procedimentos para a resolução de conflitos na Universidade deve levar em consideração ainda uma gestão por competência, especialmente no recrutamento e designação daqueles servidores que atuarão na atividade. Atualmente, segundo os entrevistados, a gestão imediata de conflitos é realizada por pessoas que não possuem, via de regra, habilidade ou qualificação para tanto. Veja-se que 90% dos Diretores de Centro entrevistados informaram não possuir curso ou qualificação na área de gestão e resolução de conflitos. É notório, porém, que a adequada gestão e resolução de conflitos interpessoais exige conhecimento específico, e que as pessoas que se envolvam com a temática tenham a competência e qualificação necessária.

Doutra forma, a tarefa de buscar eficiência, economicidade, razoabilidade e mesmo a pacificação das relações de trabalho será demasiadamente ainda mais complexa. Esses, aliás, são princípios indispensáveis em tempos de escassez de recursos e acentuação da litigiosidade nas relações humanas. Esses mesmos princípios parecem apontar, em termos práticos, à fixação de critérios para tratamento unificado das demandas. Não eficiente, tampouco razoável, que uma mesma demanda esteja recebendo tratamento de diferentes setores, ampliando ainda mais o tempo, desgaste das relações e recursos despendidos. Um caminho possível para este fim pode ser a centralização na Ouvidoria quanto ao recebimento de todas essas demandas, ainda quando recebidas inicialmente por outros setores.

Seria o caso de adoção, por exemplo, do critério de litispendência, utilizando no âmbito judicial. Pelo critério processual da litispendência, a Universidade teria parâmetros para caracterizar a identidade de situações idênticas. Nos termos do Art. 337, § 2º, do CPC, é

idêntica a outra quando possui as mesmas partes, a mesma causa de pedir e o mesmo pedido. Por analogia, aqui, as mesmas partes, o mesmo fato gerador, e o potencial de mesmo enquadramento jurídico. Para adoção de eventual critério de identificação de situações idênticas e concentração de tratamento e recursos na resolução dessas situações, seria de boa prática a criação de banco de dados, podendo ser acessível, no todo ou em parte, a setores como Comissão de Ética, Reitoria, PRODEGESP, Corregedoria e Ouvidoria. Essas medidas parecem indicar maior segurança jurídica, evitando-se eventual adoção de medidas conflitantes para uma mesma situação.

Há de serem melhoradas potencialmente a admissibilidade dessas demandas. Se por um lado o acolhimento e escuta da vítima que se apresenta é algo necessário, por outro lado não se deve tolerar a utilização de toda a máquina pública, em seus diferentes setores e regimes, na resposta indistinta às situações apresentadas. Quer-se dizer que o filtro de entrada das denúncias, representações e relatos de conflitos deve ser coerente e proporcional. O tratamento inicial pode ser ofertado por diversos setores, a exemplo da PRODEGESP ou Comissão de Ética. Em termos legais, restou evidenciado que a comissão de Ética possui competência para exercer papel de orientação, gestão e mediação de conflitos, seja isoladamente, seja em eventual sistema integrado para este fim. Poderia ser o caso de admissibilidade e tratamento inicial, como defende-se neste trabalho, pela PRODEGESP. Neste caso, a partir desta Pró-reitoria, com capacidade de utilização de multiprofissionais, a identificação de situações conflituosas, assediosas, de saúde ou de outra natureza invocaria o tratamento local ou mesmo a remessa para a instância competente, sempre, e somente, quando esgotadas as medidas de gestão na resolução da situação. A localização do tratamento das situações aqui ventiladas se daria em momento antecedente ao acolhimento pela Corregedoria do órgão, ou seja, efetivamente no âmbito da Gestão de Pessoas.

No caso de recebimento a partir de outro setor, a exemplo da Comissão de Ética ou Corregedoria, este ao promover a admissibilidade poderia verificar a existência de elementos capazes de recomendar o encaminhamento para a instância “antecedente” ou de gestão de pessoas, quando fosse o caso. Em tais casos, restaria reservando o processo disciplinar a situações excepcionais e últimas, privilegiando-se a eficiência, economicidade, razoabilidade e a humanização das relações de trabalho, passíveis de gestão mais acurada em instância antecedente ao regime disciplinar.

Essa admissibilidade, propõe-se aqui, deve ser em analogia ao critério utilizado quando do TAC, ou seja, para situações tidas como de menor potencial ofensivo. Consensualidade não apenas quando envolver situação típica de gestão de pessoas, mas

também quando ultrapassar esta barreira e se aproximar do regime disciplinar. O presente trabalho propõe a utilização da consensualidade para resolução de conflitos interpessoais, sem desconsiderar a possibilidade de muitas dessas situações tangenciarem também eventuais tipos administrativos disciplinares e mesmo éticos. Ocorrendo essa proximidade, a admissibilidade da consensualidade deve ser operada nas situações em que seja possível a caracterização como sendo de menor potencial ofensivo, conforme acima indicado, e igualmente adotado pela IN nº 04/CGU/2020 em relação ao termo de ajustamento de conduta.

Para além dessas e de tantas outras medidas possíveis, há de seguir a subsidiariedade do processo disciplinar. Deve-se privilegiar a abertura e utilização de um ambiente de diálogo anterior à tradicional instauração de custosos procedimentos disciplinares. Deve ser assim especialmente se considerado que o processo disciplinar é capaz de promover um dano muito além de eventual sanção legal aplicável. Há um potencial de dano que um processo qualquer, e especialmente o disciplinar, possui na vida das pessoas. A simples existência desses procedimentos, independentemente dos resultados formais, é capaz de causar danos e transtornos às partes envolvidas. Esse aspecto, associado aos princípios que regem a Administração Pública e mesmo à dignidade da pessoa humana, há de ser considerado quando da decisão acerca dos caminhos institucionais no tratamento dessas situações conflituosas.

Diversas diretrizes ou procedimentos podem ser adotados e implementados na UFSC em relação à resolução de conflitos. No Quadro 27, um rol dessas diretrizes e procedimentos tidos como adequados à UFSC, anteriormente analisados.

Quadro 27- Diretrizes e Procedimentos

CONCEPÇÕES
Todo conflito tem uma ou múltiplas causas
Há conflitos de relacionamento e conflitos de tarefas
Mais do que um ato isolado, o conflito costuma ser um processo
O conflito pode apresentar funcionalidades e disfuncionalidades
São meios autocompositivos passíveis de utilização na UFSC a negociação, constelação sistêmica, conciliação e a mediação
A negociação é o diálogo direto entre as partes, sem intermediação de terceiros, com vistas à resolução pacífica. Pode significar também um conjunto de técnicas a que as partes e o facilitador podem fazer uso para alcançar o melhor resultado possível na resolução do conflito
A constelação é atividade técnica terapêutica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar soluções consensuais para a controvérsia sob um novo olhar sistêmico.

CONCEPÇÕES		
Conciliação é meio autocompositivo de resolução de conflitos, que conta com a presença de um terceiro imparcial, desinteressado no processo, sem poder de decisão, cabendo-lhe, todavia, propor e encaminhar soluções, permanecendo a decisão às partes		
Mediação é mecanismo para a obtenção da autocomposição, que conta com a participação de um terceiro imparcial que auxilia, facilita e incentiva os envolvidos no propósito da composição		
PRINCÍPIOS		
Envolvimento da Alta Administração	Eficiência	Economicidade
Pacificação das relações de trabalho	Subsidiariedade do processo disciplinar	Razoabilidade
Autonomia da vontade das partes	Oralidade	Sigilo e Confidencialidade
Informalidade	Voluntariedade	Favorecimento da autodeterminação
Imparcialidade do terceiro	Isonomia entre as partes	Boa-fé
Busca do consenso	Integração e adequação dos demais setores da Universidade	Unidade específica de resolução de conflito não impede outras iniciativas
Processo autocompositivo inclusivo, democrático, dialogal e saudável	Atuação cooperativa com os demais órgãos da Universidade para a humanização e redução de conflitos nas relações de trabalho	Promoção da ética
Prevenção de comportamentos e situações constrangedoras, humilhantes ou vexatórias nas relações ³ interpessoais de trabalho	Estímulo ao diálogo	Promoção da dignidade humana
VINCULAÇÃO		
Embora possível a vinculação à Reitoria, Comissão de Ética, Ouvidoria, e até mesmo à Corregedoria, preferível a vinculação à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, no caso da UFSC		
PÚBLICO-ALVO		
Servidores da Universidade		
NATUREZA		
Instrumento de gestão de pessoas, não constituindo (pré)fase de processo ético ou disciplinar		
Atuação preventiva, resolutiva e estratégica		

LEGISLAÇÃO/NORMATIVA INTERNA
Há amparo constitucional e legal para adoção da consensualidade na resolução de conflitos interpessoais na UFSC
Internamente, recomendável resolução normatizada pelo Conselho Universitário
PESSOAL
Preferencialmente, designação de membros pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Destinação de Carga horária para membros que atuarão em autocomposição
Essencial a presença de servidor da área da saúde
Possibilidade de celebração de convênio com Instituições públicas e aceitação de membros voluntários
Desejável que o terceiro auxiliar tenha competências específicas para atuação na resolução de conflitos, tais como elevada capacidade de escuta e de acolhimento, equilíbrio emocional, paciência, disposição para compreender o real interesse das partes e estabelecer estratégias para uma composição que seja mais do que um acordo formal, discricção, capacidade de transmitir confiança, conhecimentos sobre as técnicas utilizadas, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho desta função
ADMISSIBILIDADE
Admissível quando envolver situação de menor potencial ofensivo
Preferencialmente, e inicialmente, admissibilidade realizada pela PRODEGESP, com possibilidade de encaminhamento para Comissão de Ética e/ou Corregedoria
Encaminhamento a partir da Corregedoria e Comissão de Ética das situações abrangidas pela possibilidade da consensualidade, reservando o processo ético e disciplinar a situações excepcionais e últimas. Nessa situação, caso a demanda não seja oriunda de registro na Ouvidoria, recomendável o envio para registro e encaminhamento
Fixação de parâmetros no tratamento das demandas, permitindo-se a partir da adoção do critério de litispendência e do compartilhamento de informações gerais entre setores, a otimização dos recursos e gestão das situações conflituosas
CAPACITAÇÃO
Gestão e desenvolvimento de competências específicas
Agenda permanente de cursos e treinamentos aos gestores, terceiros auxiliares e servidores em geral
ESTRUTURA
Necessidade de estabelecimento de estrutura adequada
Estrutura para o acolhimento das partes, a exemplo do setor de psicologia, assistência social, divisão de saúde, etc
Clara e pública divisão do trabalho
Estabelecimento e divulgação de fluxos e procedimentos

ESTRUTURA		
Planejamento em relação às estratégias organizacionais e tomadas de decisão		
Utilização de comunicação adequada para a tomada de decisão, bem como para a difusão de cultura e valores de paz e consensualidade		
AMBIENTE		
Local neutro	Não-público	Deve-se evitar sala de trabalho de uma das partes
Confortável, em relação à disposição das cadeiras, temperatura, etc	Deve-se evitar ambientes como ouvidorias, corregedorias, comissão de ética e similares	Preferencialmente com mesas redondas sem lugares preestabelecidos
O PROCESSO AUTOCOMPOSITIVO		
Os interessados em participar da mediação devem assinar previamente termo de concordância		
As partes e o terceiro auxiliar devem assinar Termo de Sigilo e Confidencialidade		
Recomendável a realização de sessões individuais, antes da sessão conjunta		
Sessões devem ser, preferencialmente, presenciais; ou por videoconferência		
O PROCESSO AUTOCOMPOSITIVO		
Recomendável a presença de pelo menos dois servidores responsáveis pela condução e acompanhamento nas sessões de autocomposição		
As sessões devem ser reduzidas a termo, sem qualquer detalhamento, indicação de culpa ou outro aspecto		
Desejável que o termo de acordo seja construído coletivamente		
O termo de acordo deve ser assinado pelas partes e pelo mediador/conciliador/terceiro auxiliar		
Recomenda-se seja vedada captação/gravação de áudio/vídeo		
Acompanhamento das demandas, em especial as relacionadas a assédio		
ESTÁGIOS DO PROCESSO AUTOCOMPOSITIVO		
Estabelecimento de relacionamento com as partes disputantes		
Coleta e análise de informações básicas		
Projeção de um plano preliminar de mediação		
Início da sessão de mediação		
Apresentação das perspectivas iniciais das partes e estabelecimento de uma agenda		
Compreensão e apresentação das necessidades e interesses das partes e definição dos problemas a serem resolvidos		
Geração de opções para o acordo		
Avaliação e refinamento das opções para o acordo		

ESTÁGIOS DO PROCESSO AUTOCOMPOSITIVO		
Atingimento do acordo formal		
Desenvolvimento de critérios para monitoramento do cumprimento do acordo pelas partes		
FLUXO		
Centralidade no recebimento de demandas		
Inserção em sistema e/ou banco de dados unificado		
Encaminhamento para a PRODEGESP, para admissibilidade e verificação de “litispêndência”		
Tratamento no âmbito da gestão de pessoas ou encaminhamento à instância competente		
Alimentação do sistema/banco de dados com o resultado da resolução adotada		
Orientação de melhorias e acompanhamento dos setores e servidores envolvidos		
TÉCNICAS DE PERSUASÃO		
Separar as pessoas do problema	Concentrar-se nos interesses e não nas posições	Inventar opções de ganhos mútuos
Insistir em critérios objetivos	i) Ponha-se no lugar do outro	ii) Não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos
iii) Não culpe o outro por seu problema	iv) Discuta as percepções de cada um	v) Busque oportunidade de agir de maneira contraditória às percepções do outro
vi) Dê a ele um interesse no resultado, certificando-se que ele participa do processo	vii) Torne suas propostas compatíveis com os valores do outro	viii) Antes de mais nada, reconheça e compreenda as emoções, tanto do outro quanto suas
ix) Explícite as emoções e reconheça-lhes a legitimidade	x) Deixe que o outro lado desabafe	xi) Não reaja às explosões emocionais
xii) Use gestos simbólicos	xiii) Busque uma comunicação adequada	xiv) Escute, e abandone qualquer excessiva preocupação com o seu próprio discurso e fala
xv) Escute ativamente e registre o que está sendo dito	xvi) Fale para ser entendido	xvii) Fale sobre você mesmo, e não sobre o outro
xviii) Fale com um objetivo	xix) Não julgue de forma prematura;	xx) Fuja das respostas únicas e esteja disposto a outras opções
xxi) Não leve o processo autocompositivo como ganha-perde, e aceite conciliar interesses	xxii) Para além dos seus problemas tente compreender e se importar com os problemas da outra parte	xxiii) Compreenda e aceite que é possível ganhos mútuos
xxiv) Aceite e busque critérios objetivos, para além da sua mera vontade, e busque o que é justo		

RELAÇÃO COM O REGIME ÉTICO E DISCIPLINAR
Vedação de instauração de PAD a partir do resultado da autocomposição
O procedimento de autocomposição não é fase do processo administrativo disciplinar
O procedimento de autocomposição não deve gerar documento às partes ou outras instâncias éticas ou correccionais
GESTÃO DE DADOS E DA INFORMAÇÃO
Publicidade de dados estatísticos
Entrada e registro unificados das demandas
Utilização de sistema padronizado aos demais setores, a exemplo do Sistema SEI
Sistematização das informações
Cruzamento e troca de informações entre as unidades

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Como produto da pesquisa, o propósito foi listar conceitos, diretrizes e procedimentos identificados na própria UFSC, nas IFES que possuem unidade específica de resolução de conflitos, bem como na literatura especializada, que sejam, de algum modo, adequados às particularidades da UFSC e que podem ser adotados pela Instituição, seja mediante a implementação de uma unidade específica, seja por seguir em um modelo descentralizado. Essas diretrizes e procedimentos foram relacionados a aspectos como: i) concepções; ii) princípios iii) vinculação; iv) Público-alvo; v) natureza do tratamento; vi) legislação e normativa interna; vii) recursos humanos; viii) admissibilidade; ix) capacitação; x) estrutura necessária; xi) ambiente para realização da consensualidade; xii) descrição e estágios do processo autocompositivo; xiii) fluxo; xiv) técnicas de persuasão; xv) relação com o regime ético-disciplinar; e xvi) gestão de dados e da informação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conflitos são inerentes às relações humanas. A vivência na Universidade possibilita a percepção de que os conflitos estão cada vez mais intensos e recorrentes. Por outro lado, tem-se a escassez de recursos e a imposição de uma Administração Pública eficiente. Nesse sentido, diante da previsão legal e das múltiplas razões favoráveis à adoção da consensualidade na Administração Pública, a resolução consensual de conflitos apresenta-se como um instrumento possível e adequado para tais situações. Aliás, atualmente a UFSC adota um modelo demasiadamente descentralizado na resolução de conflitos. Foram identificadas seis Universidades que para este fim criaram unidades específicas, sob a forma de câmara, comitê, comissão ou núcleo.

Seria possível reunir um conjunto de diretrizes e procedimentos aptos a contribuir para a gestão e resolução de conflitos interpessoais na UFSC? Desta forma, apresentou-se como problema de pesquisa: quais diretrizes necessárias para a gestão de conflitos interpessoais pela via da consensualidade na Universidade Federal de Santa Catarina? Logo, a pesquisa teve como objetivo geral propor diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na UFSC a partir da consensualidade. Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos.

O atingimento do primeiro objetivo específico, identificar os procedimentos éticos e disciplinares na UFSC relacionados a conflitos interpessoais, possibilitou identificar, por meio de pesquisa documental, que considerando-se o período analisado (maio de 2016 a dezembro de 2020), cerca de 21% (42 das 197) das demandas na Corregedoria da UFSC guardam relação com esse tipo de conflito, conforme filtros estabelecidos. Se considerados os processos a instaurar, foram 25% (62 de 247) dos processos. Segundo os dados coletados da PRODEGESP, somando-se conflitos interpessoais e assédio moral, chegou-se ao total de 175 (cento e setenta e cinco) demandas. Em relação às demandas da Ouvidoria, apenas relacionadas a assédio moral, foram 34 (trinta e quatro). Identificou-se problemas de gestão da informação na Ouvidoria. Situação similar foi encontrada na Comissão de Ética. Embora tenha sido constatado que não há na Comissão de Ética sistema e gestão de processos e/ou dados capaz de prestar informações detalhadas quanto ao seu funcionamento e suas atividades desenvolvidas, e não tenha sido possível realizar os filtros em relação às demandas deste setor, o número de demandas gerais cadastradas foi de 56 (cinquenta e seis).

O segundo objetivo específico foi alcançado por meio de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Foram descritos os meios de resolução

de conflitos interpessoais adotados na UFSC e o funcionamento das unidades específicas de resolução consensual de conflitos existentes nas Universidades pesquisadas. Inferiu-se que na UFSC a resolução de conflitos se dá de maneira esparsa e descentralizada; não há diretrizes ou normas específicas internas ou procedimentos específicos para resolução dos conflitos pela via da consensualidade; os diversos setores que recebem essas demandas não têm uma base de dados comum para consulta, tampouco ações coordenadas ou mesmo ciência se eventualmente uma mesma situação está sendo tratada concomitantemente nesses setores; não há um sistema comum de tramitação, nem mesmo fluxo definido para o recebimento, tratamento e encaminhamento dessas demandas; não há na Instituição um programa ou exigência de capacitação em resolução e mediação de conflitos para os gestores; Reitoria, Comissão de Ética, PRODEGESP, Corregedoria, Ouvidoria e as Direções de Centro recebem e tratam as demandas relacionadas a conflitos interpessoais conforme parâmetros e compreensões estabelecidos em seus próprios setores, não havendo uma política institucional ou orientações uniformes.

Foi possível constatar que cerca de 45% das universidades brasileiras, apesar de não possuírem unidade específica, utilizam-se de meios de resolução consensual de conflitos. Nas Universidades que possuem unidade específica, 100% utilizam-se da mediação e 33% utilizam-se também da conciliação. Nenhuma delas se utiliza apenas da conciliação. Nenhuma informou se utilizar da constelação sistêmica. Também restou evidenciado que de fato não há uma centralização absoluta e rígida da resolução de conflitos nessas instituições. Não há um local exclusivo para as atividades de conciliação/mediação/resolução de conflitos, utilizando-se, via de regra, de locais compartilhados com outros setores ou exclusivamente de videoconferências. Há ainda um número reduzido de demandas pelo fato de a maioria dessas unidades terem sido criadas recentemente ou, apesar de criadas há alguns anos, terem passado por um período de inatividade, estando agora em processo de reestruturação, além da falta de divulgação da unidade. Não há uniformidade em relação à porta de entrada das demandas, o fluxo, a competência para emissão do juízo de admissibilidade e procedimentos entre essas Universidades. As unidades foram vinculadas à Ouvidoria, ou Gestão de Pessoas ou Unidade Disciplinar.

No terceiro objetivo específico, utilizando-se de entrevistas e pesquisa bibliográfica, apresentou-se a percepção desses entrevistados em relação aos aspectos facilitadores e dificultadores dos meios de resolução de conflitos interpessoais existentes na instituição. Na UFSC, os aspectos dificultadores mais citados foram a insuficiência de pessoal (40%), características pessoais (40%), falta de capacitação dos gestores (40%), problemas

relacionados à gestão (26%), falta de processos, fluxos ou padronização (20%). Notou-se maior fruição e diversidade nas respostas em relação aos aspectos dificultadores que aos facilitadores. Dentre os aspectos facilitadores apontados, destacam-se as sugestões de criação de protocolos/fluxos/procedimentos, desenvolvimento de habilidades e capacitação, estrutura e especialmente recursos humanos para atendimento dessas demandas. A maioria, 73% dos entrevistados, qualificaram a maneira como atualmente a UFSC administra e soluciona os conflitos interpessoais como satisfatória ou regular; nenhum avaliou como boa ou excelente. A respeito da visão de conflito, 16% aproximam-se da visão clássica (o conflito é algo necessariamente ruim e negativo) e 84% da visão das relações humanas (o conflito é inerente e precisa ser adequadamente gerido para apresentar bons e positivos resultados). Foram apontadas diversas fontes de conflitos, como aspectos relacionados à comunicação, estrutura organizacional, características pessoais, dentre outras. Foram apontadas algumas consequências positivas dos conflitos, como resolução de problemas antes ocultos, mudança construtiva e melhoria no desempenho individual. Foram citadas como consequências negativas dos conflitos a remoção (60%) e o afastamento para tratamento de saúde (53%) de servidores em razão de conflitos interpessoais.

Nas demais Universidades pesquisadas, os aspectos dificultadores apontados foram bem distintos, repetindo-se as seguintes respostas: descrença no diálogo (50%), falta de divulgação da unidade (50%), falta de pessoal (50%), aspecto cultural (33%), falta de apoio institucional (33%), falta de capacitação (33%). Quanto aos aspectos facilitadores, os mais lembrados foram “apoio e aceitação da comunidade” (50%) e a “estrutura apropriada” (50%), cada uma com 3 (três) respondentes. Foram citados ainda a unificação e estabelecimento de canal único, a necessidade de apoio institucional e de uma política institucional, bem como destaque para que o mediador e todos aqueles que trabalham na Unidade possuam o perfil adequado. Sobre a avaliação da maneira como a Instituição lida com conflitos interpessoais, apenas um respondente a qualificou como sendo ruim, um como excelente, três como boa e um não soube responder. A respeito da visão de conflito, 66% aproximam-se da visão das relações humanas e 34% da interacionista (o conflito deve ser incentivado, pois gera consequências positivas). Assim como na UFSC, foram apontadas muitas fontes de conflitos interpessoais, a exemplo de disputa de poder, personalidade e percepção. Todos os respondentes acreditam que os conflitos podem ser ou trazer consequências positivas se bem administrados, como oportunidade de reflexão ou mudança construtiva. Diversas consequências negativas foram lembradas, como desmotivação, redução da comunicação e do desempenho.

O quarto objetivo foi analisar procedimentos e diretrizes que demonstram potencial de adequação à Universidade Federal de Santa Catarina. Foram inicialmente analisados procedimentos que entende-se como inadequados para, após, analisar aqueles que se mostram adequados à UFSC. Além disso, foram apresentadas as principais concepções encontradas na literatura, capazes de auxiliar na elaboração de diretrizes e procedimentos na resolução de conflitos na UFSC. Essas diretrizes e procedimentos foram relacionados a aspectos como: i) concepções; ii) princípios; iii) vinculação; iv) público-alvo; v) natureza do tratamento; vi) legislação e normativa interna; vii) recursos humanos; viii) admissibilidade; ix) capacitação; x) estrutura necessária; xi) ambiente para realização da consensualidade; xii) descrição e estágios do processo autocompositivo; xiii) fluxo; xiv) técnicas de persuasão; xv) relação com o regime ético-disciplinar; e xvi) gestão de dados e da informação.

Conforme indicado, os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, documental e mediante entrevistas semiestruturadas. Ao final, foi possível listar conceitos, diretrizes e procedimentos identificados nas IFES que possuem unidade específica de resolução de conflitos, na própria UFSC, bem como na literatura especializada. Essas diretrizes e procedimentos foram considerados a partir da estrutura e normas a que a UFSC está sujeita, bem como considerando suas particularidades. É de se registrar, que essas mesmas diretrizes e procedimentos não se destinam necessariamente à criação de uma unidade específica de gestão e resolução de conflitos na UFSC. Antes, são orientações e concepções aplicáveis independentemente do modelo adotado e da criação e existência ou não de uma unidade específica. Havendo gestão e resolução de conflitos, em um modelo centralizado ou descentralizado, espera-se sejam estas diretrizes e procedimentos perfeitamente aplicáveis na UFSC.

Assim, pois, chegou-se ao final desta pesquisa com o atingimento dos objetivos específicos estabelecidos, bem como o atingimento do objetivo geral do trabalho. O resultado e produto é a apresentação de um conjunto de diretrizes e procedimentos para gestão de conflitos interpessoais na UFSC a partir da consensualidade.

Com a pesquisa desenvolvida, foi possível depreender, na percepção da pesquisadora, que a temática merece maior atenção por parte da gestão universitária. Causas de crises institucionais, adoecimentos, e comprometimento do andamento das atividades, os conflitos interpessoais apresentam um conjunto de desafios à Universidade e invocam acerto na tomada de decisões. A falta de pessoal e de capacitação de gestores para resolução de conflitos interpessoais, por exemplo, são alguns dos maiores problemas identificados nas Universidades. Mesmo nas IFES que possuem unidades específicas, a problemática não conta

com pronta resolução dessas situações, carecendo de ajustes e adequações em alguns procedimentos. Aliás, o que se apresenta hoje parece ser um ambiente carente de compreensão e atuação nas Universidades Federais como um todo.

Há inúmeros avanços e reflexões que podem ser objeto de trabalhos acadêmicos futuros, ampliando os sujeitos entrevistados e mesmo compreendendo a resolução de conflitos nas demais Universidades. Há possibilidade, ainda, de estudos para levantamento da estrutura necessária para implementação de uma Unidade de Resolução Consensual de Conflitos, diretrizes para um programa de capacitação de gestores, ou mesmo uma política de consensualidade na Universidade.

A presente pesquisa está longe de ser ponto de chegada, mas sim de partida. Igualmente longe de pretender ter exaurido a temática, mas dado continuidade àqueles que já propuseram iniciar a reflexão e debate. Em tempos desafiadores à humanidade em geral, e à Administração Pública em particular, os votos e esperança aqui são de que este singelo esforço sirva, em alguma medida, para uma UFSC mais harmoniosa e pacífica nas suas relações de trabalho, em um ambiente sempre diverso e plural, e cada vez mais solidário, justo, fraterno e dialógico.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI, Tatiana Martins; BARBOSA, Eliel Gomes; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações, suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/699>. Acesso em: 05 jul. 2020.

ALVES, Léo da Silva. **Controle da Disciplina sem Sindicância e sem Processo**. Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará. 2010. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2010/09/control-da-disciplina-sem-sindicancia-e-sem-processo.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

ALYRIO, Rovigati Danilo. Pesquisa Bibliográfica. *In*: ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009, p. 79-96.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de Pessoas por Competências em Organizações Públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/268695-Gestao-de-pessoas-por-competencias-em-organizacoes-publicas.html>. Acesso em: 02 nov. 2020.

ARAÚJO, Cláudia Costa; ALVES, Marília Souza Diniz. Termo de Ajustamento de Gestão: resgate do pensamento tópico pelo Direito Administrativo pós-moderno. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. jul-set. 2012. Disponível em: <https://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1606.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2020.

ASSIS, Ana Flávia; STRAUB, Adriana. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Revista FAE**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/106>. Acesso em: 10 jul. 2020.

BAGGENSTOSS, Grazielly; FIEGENBAUM, Alessandra Magda. A Eficácia das Constelações Sistêmicas como Método de Pacificação dos Conflitos Familiares. *In*: **Formas consensuais de solução de conflitos**. org. CONPEDI/ UMinho Coord. Francivaldo Gomes Moura; Jacyara Farias Souza Marques; Romulo Rhemo Palitot Braga. Florianópolis: CONPEDI, 2017. Disponível em: <http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/pi88duoz/kmsv328e/3e3d6pbLPo20ff41.pdf>. Acesso em: 06 set. 2020.

BAHRY, Carla Patricia; TOLFO, Suzana da Rosa. A Gestão de Competências e a Obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável em Organizações Bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 5, n. 2, p. 37-54, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11524/a-gestao-de-competencias-e-a-obtencao-de-vantagem-competitiva-sustentavel-em-organizacoes-bancarias>. Acesso em: 06 nov. 2020.

BANDEIRA DE MELLO, João Augusto Dos Anjos; FONSÊCA, Rafael Sousa. O Mecanismo da Autocomposição como Alternativa para Solução de Controvérsias na Seara Administrativa. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 2, n. 1, 2016. Disponível em:

<https://www.indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1132/0>. Acesso em: 05 set. 2020.

BARBOSA, Ronaldo David Viana. **Estatuto da UFSC**. YouTube, 09 jan. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6lNXrsgMVXU>. Acesso em: 16 ago. 2021.

BARBOSA, Ronaldo David Viana; BARBOSA, Reinaldo Denis Viana; BEIRÃO, Karina Jansen. Análise da Eficiência do Termo de Ajustamento de Conduta no Âmbito Disciplinar do Poder Executivo Federal. **Cadernos de Iniciação Científica**, v. 4, n. 1, 2019. Disponível em: <https://cesuscvirtual.com.br/index.php/CIC-CESUSC/article/view/434>. Acesso em: 02 out. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRO, Nara Brito. Uma Visão Sistêmica sobre o Assédio Moral no Âmbito do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 10ª Região**, Brasília, v. 23, n. 2, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/42028826/Uma_vis%C3%A3o_sist%C3%AAmica_sobre_o_ass%C3%A9dio_moral_no_%C3%A2mbito_do_trabalho. Acesso em: 03 set. 2020.

BASTOS, Simone. Análise do Conflito: causas e dinâmica. *In*: PASSANI, Andrezza Gaglionone; CORRÊA, Marcelo Girade; BASTOS, Simone. **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. 1. ed. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014, p. 39-77.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de Conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012, p. 01-66.

BLUMENSTEIN, Michael; GRAZ, Horst F. Gruber. **Aumentar a Aceitação**: constelações organizacionais – um novo método no desenvolvimento de organizações. Consultoria Organizacional. Tradução de Susanna Berhorn de Pinho. Jul. 2004. Disponível em: <https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConsultoriaOrganizacionalPT-MichaelBlumenstein.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRAGA NETO. Mediação de Conflitos: conceitos e técnicas. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 147-186.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: 56 (2), p. 179-194, abr/jun, 2005. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>. Acesso em: 08 out. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6ª Edição. Brasília/DF, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 12 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005**. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5480.htm. Acesso em: 01 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 03 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007**. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm. Acesso em: 12 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018**. 2018a. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910, de 22 de novembro de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm. Acesso em: 06 mar. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.681, de 3 de janeiro de 2019**. 2019a. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Controladoria-Geral da União, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9681.htm. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 01 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.657, de 04 de setembro de 1942. **Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm. Acesso em: 30 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 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: 30 jun. 2020.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. 1996a. **Lei da Arbitragem**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm. Acesso em: 23 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. (LDBEN). 1996b. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 de out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 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/19784.htm. Acesso em 06 jun. 2020.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. 2015a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. 2015b. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. 2017a. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.634, de 20 de março de 2018**. 2018b. Cria a Universidade Federal de Catalão, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113634.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.635, de 20 de março de 2018**. 2018c. Cria a Universidade Federal de Jataí, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113635.htm. Acesso em: 20 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018** (LINDB). 2018d. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 04 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13655.htm. Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria nº 702, de 21 de março de 2018**. 2018c. Altera a Portaria de Consolidação nº 2/GM/MS, de 28 de setembro de 2017, para incluir novas práticas na Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares - PNPIC. Disponível em: https://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/7526450/do1-2018-03-22-portaria-n-702-de-21-de-marco-de-2018-7526446. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 9.444/2017**. 2017b. Dispõe sobre a inclusão da Constelação Sistêmica como um instrumento de mediação entre particulares, a fim de assistir à solução de controvérsias. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2167164>. Acesso em: 06 out. 2020.

BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua Implantação em Duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras. *In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU*. Florianópolis. **Anais**. dez. 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131672/2014-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jan. 2021.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de Conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CALMON, Petrônio. **Fundamento da Mediação e da Conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, 2008, p. 03-228.

CALSING, Maria de Assis; VIVEIROS, Carolina C. Salomão Leal de. Mediação e conciliação: o novo CPC e os conflitos trabalhistas. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, PR, v. 6, n. 55, p. 25-43, out./nov. 2016. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/93958>. Acesso em: 15 dez. 2020.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem [online]**. vol. 57, n. 5, 2004, p. 611-614. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-71672004000500019&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 03 dez. 2020.

CAPPI, Ricardo. Mediação e Prevenção da Violência. *In: Mediação popular: uma alternativa para a construção da justiça*. Marília L Inomanto Veloso, Simone Amorim e Vera Leonelli. (org.). Rev. Eliane Pinheiro. 1. ed., Salvador: 2009, p. 27-35.

CARDOSO; Carla I. X. da Silveira; ESTRELLA, Wilza Maria A. de Melo. Conflitos no Ambiente das Instituições Públicas: um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 2, v. 2, n. 1, jan.-jun. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/4275>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CARMONA, Carlos Alberto. Disposições Gerais. *In: CARMONA, Carlos Alberto. Arbitragem e Processo: um comentário à Lei 9.307/96*. São Paulo: Malheiros Editores, 1998, p. 43-70.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso; SILVA, Eufrosina Saraiva. A Mediação e sua Relação com a Cultura de Paz e a Pacificação Social. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 5, n. 2, 2019. Disponível em:

<https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/5875>. Acesso em: 09 set. 2020.

CARNELUTTI, Francesco. **As Misérias do Processo Penal**. 3ed. São Paulo: EDIJUR, 2015.

CARVALHO, Antônio Ivo de. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf. Acesso em: 02 set. 2020, p. 79-98.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Processo Administrativo. *In*: CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1005- 1035.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./out./nov./dez. 2003.

CHERON, Cibele; ZANELLA, Cristine Koehler; MOYA, Maurício. Ética, alteridade e autocomposição: Um referencial de manejo dos conflitos em prol da emancipação dos indivíduos. Dilemas, **Rev. Estud. Conflito Controle Soc. Rio de Janeiro**. vol. 12, n. 3, set-dez 2019, pp. 697-723. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/206454/001112312.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 set. 2020.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. Sociedade e Tutela Jurídica. *In*: CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 11. ed., São Paulo: Malheiros, 1995, p. 19-36.

COELHO, Washington Souza; BONATO, Giovanni. A Mediação no Contexto Atual: um caminho para o diálogo transdisciplinar. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 4, n. 1, 2018. Disponível em:

<https://www.indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/4442>. Acesso em: 10 set. 2020.

COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA- CEP. **Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008**.

Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/etica-publica/legislacao/resolucoes-da-cep->

[/Resoluon10de29desetembrode2008ComissodeticaPblica.pdf](https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/etica-publica/legislacao/resolucoes-da-cep-/Resoluon10de29desetembrode2008ComissodeticaPblica.pdf). Acesso em: 16 abr. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 4**, de 21 de fevereiro de 2020a. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-n-4-de-21-de-fevereiro-de-2020-244805929>. Acesso em: 25 de out. de 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa Conjunta CRG/OGU nº 01, de 24 de junho de 2014.** Estabelece normas de recebimento e tratamento de denúncias anônimas e estabelece diretrizes para a reserva de identidade do denunciante. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/legislacao/in/instrucao-normativa-conjunta-n-01-2014-ogu0001.pdf/view>. Acesso em: 26 jul. 2021.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 19, de 3 de dezembro de 2018.** 2018a. Estabelece regra para recebimento exclusivo de manifestações de ouvidoria por meio das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/53496156/do1-2018-12-05-instrucao-normativa-n-19-de-3-de-dezembro-de-2018-53495863. Acesso em: 26 jul. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Ouvidoria Pública:** rumo ao sistema participativo. 2018b. Brasília, nov. de 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29959/14/manual_de_ouvidoria_publica.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar.** Brasília, set. 2020b. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46777/12/Manual_PAD_setembro_2020.pdf. Acesso em: 12 dez. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Orientações para Implantação de Unidades de Corregedoria nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal.** Brasília, out. 2019. Disponível em: https://corregedorias.gov.br/utilidades/conhecimentos-correcionais/manuais/manual_implementacaocorregedoria.pdf/view. Acesso em: 12 dez. 2020.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Painel Resolveu?.** 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/cidadao/painel-resolveu-1>. Acesso em: 16 jun. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria nº 1.043, de 24 de julho de 2004.** Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33656/8/Portaria1043_2007.pdf. Acesso em: 01 nov. 2020.

COSTA E SILVA; Thales Fabrício. *et al.* Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade.** v. 9, n. 3, 2019. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/913/540>. Acesso em: 06 out. 2020.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva. O Estado democrático de direito como princípio constitucional estruturante do Direito Administrativo: uma análise a partir do paradigma emergente da Administração Pública democrática. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública.** Curitiba, v. 2, n. 2, p.145-167, jul-dez. 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/view/1302>. Acesso em: 28 out. 2020.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; EIDT, Elisa Berton. A autorização legal para realização de acordos pela Administração Pública e a sua aplicação no âmbito das câmaras administrativas. **Revista Jurídica da Procuradoria-Geral do Estado do Paraná**. Curitiba, n. 11, p. 55-81, 2020. Disponível em:

http://www.pge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-12/2020_005_autorizacao_legal_para_realizacao_de_acordos_cristovam-eidt.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

DEMARCHI, Juliana. Técnicas de Conciliação e Mediação. *In: Mediação e Gerenciamento do Processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação*. Coord. GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; NETO Caetano Lagrasta. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008, p. 49-62.

DIMAS, Isabel Dordio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal. *In: Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos*. Coordenação de Duarte Gomes. Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011, p. 201-240.

DINAMARCO, Cândido Rangel. Os conflitos e a Ordem Jurídica Justa. *In: DINAMARCO, Cândido Rangel. Instituições de direito processual civil*. v. 1, 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, p. 107-128.

DUARTE, Milena. A Lei de Talião e o princípio de igualdade entre crime e punição na Filosofia do Direito de Hegel. **Revista Eletrônica de Estudos Hegelianos**. v. 6, n. 10, 2009. Disponível em: <http://ojs.hegelbrasil.org/index.php/reh/article/view/116/97>. Acesso em: 10 set. 2020.

DUBRIN, Andrew J. Conflitos, Estresse e Bem-estar. *In: DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução de James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. rev. téc. Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 169-192.

EDELMAN, Joel; CRAIN, Mary Beth. **O Tao da Negociação**. Tradução de Paulo Nascimento Silva. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998, p. 21-58.

EIDT, Elisa Berton. **Autocomposição na Administração Pública**. 1. ed. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2017, p. 107-162.

FAGÚNDEZ, Paulo Roney Ávila; GOULART, Juliana Ribeiro. O Marco Legal da Mediação no Brasil: aplicabilidade na administração pública. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 2, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1575/0>. Acesso em: 10 set. 2020.

FALECK, Diego. Um Passo Adiante para Resolver Problemas Complexos: desenho de sistemas de disputas. *In: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de métodos adequados de solução de conflitos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p.71-89.

FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. Autonomia e poder na universidade: impasses e desafios. **Perspectiva**. Florianópolis, v. 22, n. 01, p. 197-226, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/10096>. Acesso em: 11 nov. 2020.

FERNANDES, Fernanda Pires. **Competências Para Gerenciar Conflitos Intra-organizacionais**. Orientadora: Profa. Suzana da Rosa Tolfo. 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-17478/competencias-para-gerenciar-conflitos-intra-organizacionais>. Acesso em: 10 out. 2020.

FERRAZ, Luciano. Termos de Ajustamento de Gestão (TAG): do sonho à realidade. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**. n. 27. set-nov 2011. Bahia, 2011. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=577>. Acesso em: 02 dez. 2020.

FERRAZ, Luciano. LINDB consagra controle consensual da administração pública. **Revista Consultor Jurídico**, 07 de junho de 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-jun-07/interesse-publico-lindb-consagra-controle-consensual-administracao-publica>. Acesso em: 06 dez. 2020.

FILÓ, Maurício da Cunha Savino; MORO, Gabriel Colombo. Processo Administrativo Disciplinar na Administração Pública: suspensão do processo e consensualidade. **Revista Paradigma**, Ribeirão Preto-SP, a. XXV, v. 29, n. 1, p.154-174, jan/abr 2020. Disponível em: <http://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/1510/1549>. Acesso em: 10 nov. 2020.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JÚNIOR, Marcus Julio Olivé. **Mediação e Solução de Conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

FOLLETT, Mary Parker. O Conflito Construtivo. *In*: FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Tradução de Eliana Hiochetti e Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 71-100.

FRAGA DA COSTA, Maria Clara; SOUZA, Bruno Silvestre Silva de; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 2, n. 1, 2012. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/62/40>. Acesso em: 12 set. 2020.

FREITAS, Juarez. Direito administrativo não adversarial: a prioritária solução consensual de conflito. **RDA – Revista de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, v. 276, p. 25-46, set./dez. 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/7299>. Acesso em: 10 nov. 2020.

GABBAY, Daniela Monteiro. Negociação. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 125-146.

GABBAY, Daniela Monteiro; FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. **Meios Alternativos de Solução de Conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013, p. 21-166.

GARCEZ, José Maria Rossani. **Técnicas de Negociação**: resolução alternativa de conflitos: ADR's, mediação, conciliação e arbitragem. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

GARCIA, Marcos Leite; CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart; BARBOSA, Ronaldo David Viana. The Possible Unconstitutionality of the Panoptic Control of the Office of the Comptroller General (CGU) Over Brazilian Federal Universities. *In*: DAL RI, Luciene; BONISSONI, Natammy; ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz (org.). **Perspectives of Law in the 21ST Century**: constitutionalism, transnationality and theory of law. 1st. ed. Perugia: Università Degli Studi di Perugia; Widener University; UNIVALI, 2020, v. 1, p. 38-51. Disponível em: https://www.giurisprudenza.unipg.it/files/ebook_2020_-_perspectives_of_law_in_the_21st_century_-_30-11-2020.pdf#page40. Acesso em: 15 ago. 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO PEREIRA, Flavia Antonella. A Nova Gestão dos Conflitos Empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1135/0>. Acesso em: 03 nov. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/38183-75982-10-pb.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2020.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Dinâmicas de Grupo. *In*: GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução de Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006, p. 232-236.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: C&W Publicações, 2001.

HALL, Richard H. Processos Organizacionais. *In*: HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 102-124.

HELLINGER, Bert. **O amor do Espírito na Hellinger Sciencia**. Tradução de Filipa Richter; Lorena Richter; Tsuyuko Jinno-Spelter. Patos de Minas: Atman, 2009, p. 08-40.

HELLINGER, Bert; HÖVEL, Gabriele Ten. **Constelações Familiares: o reconhecimento das ordens do amor**. Tradução de Eloisa Giancoli e Tironi Tsuyuko Jinno-Spelter. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 2006, p. 05-24.

HITT, Michael A.; MILLER, C.Chett; COLELLA, Adrienne. Conflito, Poder e Política. *In*: HITT, Michael A.; MILLER, C.Chett; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Tradução e rev. de Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007, p. 344-360.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC). **O que é Constelação Sistêmica?** 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-constelacao-sistemica/>. Acesso em: 28 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO SISTÊMICO (IBSist). **História**. 2017. Disponível em: <https://ibdsist.com.br>. Acesso em: 10 out. 2020.

JUSTEN FILHO, Marçal. Estrutura Administrativa do Estado: os agentes públicos. *In*: JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 696-839.

KÜHL, Deise Aparecida De Oliveira. **A Gestão de Conflitos no Contexto Escolar de Limeira (SP) e a Estreita Relação com Processos Administrativos**. Orientador: Professor Dr. Frederico Augusto d'Avila Riani. 2013. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Faculdade de Educação. Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, 2013. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2011-deise-aparecida-de-oliveira-kuhl.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

LACERDA, Rosângela Rodrigues Dias de. Constelação sistêmica organizacional e Assédio Moral: proposta de resolução de conflitos no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia**. ano V, n. 9, Out. de 2017. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017_lacerda_rosangela_constelacao_sistemica.pdf?sequence=1. Acesso em: 11 set. 2020.

LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, v. 19, n. 4, p. 3-26, 1985. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10050>. Acesso em: 06 ago. 2020.

LESSA NETO, João Luiz. O Novo CPC Adotou o Modelo Multiportas!!! E Agora?! **Revista de Processo**. São Paulo: RT, v. 244, jun. 2015, p. 427- 441. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4557178/mod_resource/content/0/O%20novo%20CP C%20adotou%20o%20sistema%20multiportas%20-%20Jo%C3%A3o%20Lessa.pdf. Acesso em: 05 dez. 2020.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. “Sistema Multiportas”: opções para o tratamento de conflitos de forma adequada. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 41-69.

LUCHT, Robert Rigobert. **O Instituto do Ajustamento de Conduta e o Processo Administrativo Disciplinar na Esfera Federal**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Orientador Prof^ª. Dr^ª. Vivian Josete Pantaleão Caminha. 2011. 86f. TCC (Graduação). Faculdade de Direito. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31368/000780253.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jun. 2021.

MAILLART, Adriana Silva; LAGINESTRÁ JUNIOR, Nelson. Mediação como Prática de Reconhecimento da Pessoa Humana. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/766>. Acesso em: 05 dez. 2020.

MANCEBO, Deise. Autonomia Universitária: reformas propostas e resistência cultural. *In*: **Universidade e Sociedade**. Brasília, v. 8, n. 15, 1998, p. 51-59. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/20/MANCEBO.htm>. Acesso em: 26 set. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; ABAD, Ana Zornoza; PEIRÓ, José M. Conflitos no ambiente organizacional. *In*: **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Organização: Mirlene Maria Matias Siqueira. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 132-146.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1. ed. São Paulo: Atlas: 2006, p. 17-77.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**, vol. 25, n. 2, p. 295-305, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

MEDAUAR, Odete. Atividades e Poderes da Administração Pública. *In*: MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo moderno**. 21. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 99-112.

MENDES, Annita Valléria Calmon; LÚCIO, Magda de Lima. O Discurso da Ética na Administração Pública Federal: uma análise dos códigos de ética. **GESTÃO. Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 1-32, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35560/o-discurso-da-etica-na-administracao-publica-federal--uma-analise-dos-codigos-de-etica->. Acesso em: 06 jan. 2021.

MENDONÇA, Maria Lírida Calou de Araújo e; CAPISTRANO, Márcio Anderson Silveira. Competência Disciplinar da Administração Direta sobre Servidores de Autarquias e Fundações Públicas Federais: reserva de lei formal. **Revista da AGU**, Brasília-DF, v. 19, n. 03. p. 185-212, jul./set. 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/342800171_COMPETENCIA_DISCIPLINAR_DA_ADMINISTRACAO_DIRETA_SOBRE_SERVIDORES_DE_AUTARQUIAS_E_FUNDA_COES_PUBLICAS_FEDERAIS_RESERVA_DE_LEI_FORMAL. Acesso em: 20 out. 2020.

MENEGAZ, Marina Lima. **A aplicação da mediação como forma de tratamento do conflito e os processos administrativos disciplinares**: proposta de Câmara de Mediação na Universidade Federal de Uberlândia. Orientador: Prof. Dr. Alexandre Walmott Borges. 2019. 124 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Estadual Paulista, Franca, 2019. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/191016/Menegaz_ML_me_fran.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 06 nov. 2020.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 16 dez. 2020.

MINTO, Lalo Watanabe. Autonomia Universitária: princípio inerente ou conquista necessária? **Comunicações Piracicaba**, v. 25, n. 3 p. 3-26, set.-dez. 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/viewFile/3803/2248>. Acesso em: 04 nov. 2020.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Conflito: dimensões organizacionais e pessoais. In: MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 347-365.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação**: estratégias práticas para a resolução de conflitos. Tradução de Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998, p. 19-236.

MOORE, Christopher W. **The Mediation Process**: practical strategies for resolving conflict. 4th. ed. Jossey-Bass, 2014, p. 82-117.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Novos Institutos Consensuais da Ação Administrativa. **Revista Direito Administrativo**: Rio de Janeiro, 231: 129-156, jan./mar. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45823>. Acesso em: 16 out. 2020.

MOREIRA, Katia Denise. **A Mediação como Método de Resolução de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. Orientador: Prof. Dr. Luis Carlos Cancellier de Olivo - Florianópolis, SC, 2012. 274 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100731/312466.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NASCIMENTO, Brenda Pereira do. **As Constelações sistêmicas como método de resolução adequada de disputas no direito de família**. Ji-Paraná: Centro Universitário São Lucas, 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Centro Universitário São Lucas. Curso de Direito, Ji-Paraná, 2019. Orientador: Prof.^a Ms. Francieli Borchardt da Cruz. Disponível em: <http://repositorio.saolucasjiparana.edu.br:8080/handle/123456789/72>. Acesso em: 02 out. 2020.

NASCIMENTO, Eunice Maria; SAYED, Kassem Mohamed El. Administração de Conflitos. *In: Coleção Gestão Empresarial*, vol. 5: Gestão do Capital Humano – FAE Business School, Editora Gazeta do Povo, Curitiba, cap. 4, p. 47-56, 2002.

NASCIMENTO, Talita Almeida de Campos; SIMÕES, Janaína Machado. Análise da Gestão de Conflitos Interpessoais nas Organizações Públicas de Ensino Profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **Revista de Gestão (REGE)**. São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303988>. Acesso em: 16 nov. 2020.

NEVES, Cleuler Barbosa das; FERREIRA FILHO, Marcílio da Silva. Dever de consensualidade na atuação administrativa. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, a. 55, n. 218, abr./jun. 2018, p. 63-84. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/55/218/ril_v55_n218_p63. Acesso em: 21 jun.2020.

NEWSTROM, John W. Comportamento Interpessoal. *In: NEWSTROM, John W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. Rev. Técn. Carlos Tasso Eira de Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, p. 250-266.

NÓBREGA. Antônio Carlos Vasconcellos. **A Eficiência Econômica dos Termos de Ajustamento de Conduta em Procedimentos Disciplinares**. Dissertação (Mestrado em Direito, Instituições e Desenvolvimento). Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/29330>. Acesso em: 01 nov. 2020.

OLDONI, Fabiano; LIPPMANN, Márcia Sarubbi; GIRARDI, Maria Fernanda Gugelmin. **Direito Sistêmico: aplicação das leis sistêmicas de Bert Hellinger ao Direito de Família e ao Direito Penal**. 2. ed. rev. e ampl. Joinville: Manuscritos Editora, 2018, p. 21-70.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; RAZZINI, Felipe. Em busca da desjudicialização dos litígios públicos. **Revista Consultor Jurídico**, 18 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-nov-18/oliveira-razzini-busca-desjudicializacao-litigios-publicos>. Acesso em: 01 dez. 2020.

OLIVO, Luís Carlos Cancellier de. **Direito administrativo**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; Brasília: CAPES:UAB, 2010. Disponível em: http://ead.uepb.edu.br/arquivos/Livros_UEPB_053_2012/09-direito%20administrativo/Livro_grafica%20direito%20administrativo.pdf. Acesso em: 06 jan. 2021, p. 62-65.

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS- PRODEGESP. **Portaria nº 392/2019/PRODEGESP**. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 03 mai. 2021.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3rd. ed. Westport, CO: Quorum Books, 2001, p. 01-24.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Autonomia Universitária: as universidades públicas e a Constituição Federal de 1988**. São Paulo: EDUSP, 1994.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta Anos de Autonomia Universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Educação e Sociedade [online]**. 2018, vol.39, n.145, nov. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-73302018000400946&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2020.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A Perspectiva da Entrevista na Investigação Qualitativa. **Revista Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, n. 4, p. 129-148. Araxá, 2008.

RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BEGNAMI, Patrícia dos Santos. Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. **Revista Espacios**. v. 38, n. 24, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/17382427.html>. Acesso em: 20 jun. 2020.

ROBBINS. Stephen P. Conflito e Negociação. *In*: ROBBINS. Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005, p. 325-348.

SALLES, Carlos Alberto. Introdução à Arbitragem. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de métodos adequados de solução de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 241-265.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. **O Que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2011.

SANTOS, Ricardo Soares Stersi dos. **Noções Gerais de Arbitragem**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 13-60.

SANTOS, Gisele Serafim Cardoso dos; FANTIN, Jamile; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. Mediação de Conflitos em Organizações. *In*: **Gestão de Pessoas e Saúde Mental do Trabalhador**. TOLFO, Suzana da Rosa (org.). 1 ed. São Paulo: Vetor, 2020, p. 325-347.

SANTOS, Mario Rosa dos; CHAVES, Manoel Rodrigues; SILVA, André Vasconcelos da; NEVES, Fausto Teodoro. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura, p. 144-157. *In*: **Anais do Simpósio de Metodologias Ativas: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior**. Blucher Education Proceedings, v. 2, n. 1. São Paulo: Blucher, 2017.

SCHWARTZMAN, S. **A autonomia Universitária e a Constituição de 1988**. Folha de São Paulo, São Paulo. 12 de dezembro de 1988. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/cont88.htm>. Acesso em: 10 de set. de 2020.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 17. ed., 2000.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Resolução de Disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados. *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 13-40.

SILVA E SANTOS, Nathália. A Constelação Sistêmica e os Meios Alternativos de Resolução de Conflitos. **Revista Jurídica Faculdade de Direito de Franca**. v. 14, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.revista.direitofranca.br/index.php/refdf/article/view/631/pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Orientador: Prof. Gregório Varvakis, 2009. 399 p. Tese, p. 30-48. (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

STONER, James A. F. **Administração**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985, p. 218-221; 275-292.

STORCH, Sami. Direito Sistêmico: a resolução de conflitos por meio da abordagem sistêmica fenomenológica das constelações familiares. **Entre Aspas: Revista da UNICORP** - Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, 2016. Disponível em: https://unicorp.tjba.jus.br/wp-content/uploads/2019/11/ARTIGO_16_DIREITO-SIST%C3%8AMICO-A-RESOLU%C3%87%C3%83O-DE-CONFLITOS-POR-MEIO-DA.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

STORCH, Sami. **O que é o direito sistêmico?** Blog Direito Sistêmico. 29 nov. 2010. Disponível em: <http://direitosistemico.wordpress.com/2010/11/29/o-que-e-direito-sistemico/>. Acesso em: 22 set. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Primeira Turma. **Recurso Extraordinário nº 253.885-0/MG**. Relatora: Min. Ellen Gracie. Data do Julgamento: 04 jun. 2002. Data de Publicação: 21 jun. 2002. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/774188/recurso-extraordinario-re-253885-mg>. Acesso em: 07 nov. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Segunda Turma. **Agravo Regimental 647482**. Relator: Min. Joaquim Barbosa. Data do Julgamento: 01 mar. 2011. Data de Publicação: 30 mar. 2011. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/18570181/agreg-no-agravo-de-instrumento-ai-647482-rj/inteiro-teor-104045841>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2019.

TARTUCE, Fernanda. Conciliação em Juízo: o que (não) é conciliar? *In*: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 209-240.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Apresentação UFG**. 2018a. Disponível em: <https://www.ufg.br/p/26910-apresentacao-ufg>. Acesso em: 13 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG). **Coordenação de Processos Administrativos**. 2019a. Disponível em: <https://cdpa.ufg.br/n/116204-camara-de-prevencao-e-resolucao-administrativa-de-conflitos-da-ufg>. Acesso em: 10 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. 2018b. p. 07-14; 35-40. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1094/o/PDI-UFG_Plano_de_desenvolvimento_institucional.pdf?1540505477. Acesso em: 16 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 3.434 de 14 de outubro de 2011**. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/349/o/Portaria_3434-2011_-_CDPA_cria%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 20 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Portaria nº 5.479 de 13 de outubro de 2017**. 2017a. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/PORTARIA_5479_ALTERA_ATRIBUI%C3%87%C3%95ES_DA_CDPA.PDF?1529947529. Acesso em: 20 mai. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUNI nº 02/2019**. 2019b. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_02___2019.pdf. Acesso em: 22 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUNI nº 03/2009**. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/221/o/Resolu___o_03_-_Institui_a_OUVIDORIA_da_UFG.pdf. Acesso em: 06 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUNI nº 12/2017**. 2017. Disponível em: https://sistemas.ufg.br/consultas_publicas/resolucoes/arquivos/Resolucao_CONSUNI_2017_0012.pdf. Acesso em: 06 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUNI nº 13/2013**. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética da Universidade Federal de Goiás. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_CONSUNI_2013_0013.pdf. Acesso em: 06 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução CONSUNI nº 26/2020**. Altera e revoga dispositivos da Resolução CONSUNI Nº 13/2013, de 19 de abril de 2013, que trata do Regimento Interno da Comissão de Ética da Universidade Federal de Goiás. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_CONSUNI_2020_0026.pdf. Acesso em: 06 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Câmara de Mediação de Conflitos**. 2021a. Disponível em: <https://etica.ufms.br/camara-de-mediacao/>. Acesso em: 26 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Estatuto da UFMS**. 2011. Disponível em: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2017/08/35_2011-Estatuto-com-altera%C3%A7%C3%B5es.pdf. Acesso em: 29 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2020a. p. 09-17. Disponível em: <https://pdi.ufms.br/files/2020/03/Plano-de-Desenvolvimento-Institucional-2020-2024-UFMS.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Portaria nº 176-RTR/UFMS, de 1º de março de 2021**. 2021b. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=417041>. Acesso em: 06 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Portaria nº 682, de 30 de novembro de 2007**. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 17 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 32, de 25 de março de 2020b**. Fixa as competências da Corregedoria da UFMS. Disponível em: https://corregedoria.ufms.br/files/2021/04/32_Fixa-as-compet-ncias-da-Corregedoria-da-UFMS.-1.pdf. Acesso em: 30 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 55-COUN/UFMS, de 9 de outubro de 2020**. 2020c. Dispõe sobre a Câmara de Mediação de Conflitos e sobre a Mediação de Conflitos e seus fluxos no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: https://corregedoria.ufms.br/files/2021/04/55_Dis-e-sobre-as-Normas-da-C-mara-de-Media-o-de-Conflitos.pdf. Acesso em 05 ago. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº. 61 de 12 de dezembro de 2005**. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/>. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 93-CD/UFMS, de 10 de novembro de 2020** 2020d. Estabelece o fluxo interno, as orientações e os procedimentos correccionais a serem observados na apuração de denúncias e irregularidades envolvendo infrações disciplinares no âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: https://corregedoria.ufms.br/files/2021/04/93_Estabele-o-fluxo-interno-e-orienta-es-de-Den-ncias.pdf. Acesso em: 20 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 122-COUN/UFMS, de 31 de agosto de 2021**. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=434778>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 123-COUN/UFMS, de 31 de agosto de 2021**. Aprova o Código de Ética Profissional dos Servidores no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=434803>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução n° 245, de 20 de dezembro de 2019.** Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral e Sexual no âmbito da UFMS. Disponível em: <https://proaes.ufms.br/files/2020/11/resolu%C3%A7%C3%A3o-245-Pol%C3%ADtica-de-Enfrentamento.pdf>. Acesso em: 29 jul 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025.** 2016. p. 13-16; 43-54. Disponível em: https://www.ufop.br/sites/default/files/pdi_ufop_2016_2025.pdf. Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Resolução CUNI n° 687.** Aprova a criação da Ouvidoria Geral da UFOP. 15 mar. 2005. Disponível em: http://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_687.pdf. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Resolução CUNI n° 1.038.** Aprova a criação da Comissão de Ética da Universidade Federal de Ouro Preto e do seu Regimento Interno. 10 set. 2009. Disponível em: https://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_1038.pdf. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Resolução CUNI n° 1.083.** Aprova a Proposta de Regimento do Comitê de Mediação e Humanização das Relações de Trabalho na UFOP. 10 mar. 2010. Disponível em: http://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_1083.pdf. Acesso em: 10 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Resolução CUNI n° 1.960.** Aprova o Regimento Geral do Grupo de Processo Administrativo Disciplinar - GRUPAD da UFOP. 05 dez. 2017. Disponível em: https://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_1960.pdf. Acesso em: 14 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Resolução CUNI n° 2.249.** jun. 2019a. http://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_2249_ANEXO_0.pdf. Acesso em: 14 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Resolução CUNI n° 2.407.** Regimento da Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações Interpessoais e de Trabalho da Universidade Federal de Ouro Preto – COMHUR. 27 abr. 2021. Disponível em: https://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_2407_ANEXO_0.pdf. Acesso em: 10 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **UFOP institui normas e procedimentos em casos de violência contra a mulher.** 02 de jul. 2019. 2019b. Edit. Lígia Souza. Disponível em: <https://ufop.br/noticias/institucional/ufop-institui-normas-e-procedimentos-em-casos-de-violencia-contramulher>. Acesso em: 11 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Código de Ética Profissional do Servidor Público**. 2020? Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/39646/656804/C%C3%B3digo+de+%C3%89tica+Profissional+do+Servidor+P%C3%ABlico.pdf/40dd8ebf-16ac-46ce-ab1d-614140a7ac4f>. Acesso em: 06 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Ouvidoria UFRN**. 2021a.

Disponível em: <http://www.ouvidoria.ufrn.br>. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2029**. 2020a. p.04-20. Disponível em:

<https://ufrn.br/resources/documentos/pdi/Minuta-PDI-link-sugestoes.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Portaria nº 811/08-R, de 26 de setembro de 2008**. Disponível em:

<https://sipac.ufrn.br/public/consultarInformativos.do>. Acesso em: 23 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Portaria nº 984/18-R, de 30 de maio de 2018**. Disponível em: <https://sipac.ufrn.br/public/consultarInformativos.do>.

Acesso em: 21 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Portaria nº 1.141/2020 - R, de 29 de setembro de 2020**. 2020b. Disponível em:

<https://progesp.ufrn.br/storage/documentos/x0pBQFfVLMbYA3sUw6mAv8e2oMIYpZxvSdMhId2h.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 001–CE, de 18 de maio de 2017**. Aprova a alteração do regimento interno da Comissão de Ética da UFRN. Disponível em: http://comissaodeetica.ufrn.br/wp-content/themes/comissaoEtica/pdfs/Resolucao_01_2017_altera_regimento-interno.pdf.

Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 021/2021-CONSUNI, de 25 de março de 2021**. 2021b. Disponível em:

https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria.pdf. Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Apresentação da PRODEGESP**. 2021a. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/>. Acesso em: 04 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Apresentação da SEAI**. 2021b. Disponível em: <https://seai.ufsc.br/>. Acesso em: 10 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução nº 065/78. Estatuto da UFSC**. Disponível em:

https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/208159/ESTATUTO_UFSC_atualizado%20mar%c3%a7o%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 23 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Corregedoria- Geral da UFSC**. 2020a. Disponível em: <https://corg.ufsc.br/>. Acesso em: 06 dez. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução nº 42/CUn/2014, de 19 de agosto de 2014**. Cria a Corregedoria-Geral da UFSC e a regulamenta. Florianópolis: Conselho Universitário, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/124970/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Normativa_42_Corregedoria%20UFSC.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estrutura UFSC**. 2020b. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. UFSC Sustentável. **Pesquisa de Qualidade de Vida – Servidores**. 2020c. Disponível em: <https://ufscsustentavel.ufsc.br/resultado-das-pesquisas-de-qualidade-de-vida-na-ufsc>. Acesso em: 02 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. 2020d. p. 19-25; 63-75. Monique Regina Bayestorff e Vladimir Arthur Fey (org.). Florianópolis: UFSC. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 518/GR/2009**. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 06 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 671/GR/1996**. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 26 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2020**. 2020e. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br>. Acesso em: 06 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Notícias UFSC. **UFSC está entre as melhores universidades do mundo segundo ranking internacional**. 2021c. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2021/06/ufsc-esta-entre-as-melhores-universidades-do-mundo-segundo-ranking-internacional/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Notícias UFSC. **UFSC está entre as melhores universidades no Latin America University Rankings 2021**. 2021d. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2021/07/ufsc-esta-entre-as-melhores-universidades-no-latin-america-university-rankings-2021/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. Roselane Neckel e Alita Diana Corrêa Kückler (org.). Florianópolis: UFSC, 2010, p. 11-84.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **UFSC 54 anos: conheça um pouco desta história**. 18 dez. 2014. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2014/12/ufsc-54-anos-conheca-um-pouco-desta-historia/>. Acesso em: 20 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Câmara de Mediação da UNIFESP-CAMU**. 2021a. Disponível em: <https://camarademediacao.unifesp.br/sobre>. Acesso em: 18 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Comissão de Ética Pública**. 2021b. Disponível em: <https://eticapublica.unifesp.br/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Comissão Processante Permanente**. 2021c. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/cpp/9-uncategorised>. Acesso em: 14 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Manual de Fluxos Técnicos da Comissão Processante Permanente (CPP) da UNIFESP**. Ago. 2017. Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/cpp/images/CPP/documento/2017/Novos/ago-17_2/Manual%20de%20Fluxos%20T%C3%A9cnicos%20CPP%20Unifesp.pdf. Acesso em: 16 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025**. 2021d. vol. I, p. 27-38; 193-198. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/proplan/pdi-2021-2025-volume-i>. Acesso em: 17 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Portaria nº 2.180 de 09 de junho de 2011**. 2011. Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/propeessoas/images/Etica/regimento_comissao_etica_unifesp.pdf. Acesso em 06 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Portaria Vice-Reitoria nº 2.005/2021**. 2021e. Disponível em: https://camarademediacao.unifesp.br/images/Portaria_SEI_2005_2021.pdf. Acesso em: 06 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Portaria nº 2.515, de 21 de dezembro de 2007**. Disponível em: <https://ouvidoria.unifesp.br/images/2.515.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Portaria Reitoria nº 2.938/2020**. 2020a. Cria a Comissão para gerir o processo de implementação das Câmaras de Conciliação e Mediação de Conflitos. Disponível em: https://camarademediacao.unifesp.br/images/Portaria_SEI_2938_2020_-_C%C3%A2maras_de_Concilia%C3%A7%C3%A3o_e_media%C3%A7%C3%A3o_de_conflictos.pdf. Acesso em: 27 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Resolução nº 162, de 14 de novembro de 2018**. Dispõe sobre a mediação de conflitos na Universidade e cria as Câmaras de Conciliação e Mediação de Conflitos e a de Juízo de Admissibilidade da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Disponível em: <https://camarademediacao.unifesp.br/images/Resolucao162.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Resolução nº 183/2020/CONSELHO UNIVERSITÁRIO**. 2020b. Dispõe sobre o texto final do Estatuto da Universidade Federal de São Paulo. Disponível em:
Unifesp https://sei.unifesp.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=391665&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. 2012. Disponível em:
<https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/estatuto-univasf.pdf/view>. Acesso em: 17 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Instrução Normativa nº 03/2019**. Regimento Interno da Ouvidoria da Univasf. Disponível em:
https://portais.univasf.edu.br/normas-institucionais/Instruo_normativa_n.03__Regimento_Interno_Ouvidoriaassinada.docx/view. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016 – 2025**. 2016. p. 13-30; 80-88. Disponível em:
<https://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/pdi-univasf-2016-2025.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Portaria nº 492 de 13 de agosto de 2018**. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/ouvidoria/portaria-no-492-2018-nucleo.pdf/view>. Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Resolução 10/2008**. Disponível em:
<https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/comissoes-permanentes/comissao-de-etica/arquivos/resolucao-10-2008.pdf/view>. Acesso em: 17 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Resolução nº 10/2013**. Institui a Comissão Permanente de Controle Disciplinar- CPCD. Disponível em:
<https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/comissoes-permanentes/comissao-permanente-de-controle-disciplinar>. Acesso em: 18 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Resolução nº 14/2014, de 14 de outubro de 2014**. Aprova o Regimento Interno da Ouvidoria-Geral da Univasf. Aprova o Regimento Interno da Ouvidoria-Geral da Univasf. Disponível em:
https://portais.univasf.edu.br/normas-institucionais/Instruo_normativa_n.03__Regimento_Interno_Ouvidoriaassinada.docx/view. Acesso em: 16 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Portaria nº 317, de 04 de maio de 2009**. 2009a Disponível em:
<https://portais.univasf.edu.br/progepe/progepe/publicacoes>. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Portaria nº 457, de 09 de julho de 2009**. 2009b. Disponível em:
<https://portais.univasf.edu.br/progepe/progepe/publicacoes>. Acesso em: 15 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Resolução nº 19/2020, de 23 de outubro de 2020**. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/comissoes-permanentes/comissao-permanente-de-controle-disciplinar>. Acesso em: 15 jul. 2021.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

VECCHIO, Robert P. Gerenciamento de Conflito. *In*: VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução de Roberto Galman. 6th. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008, p. 229-246.

VELOSO, Renato; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **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, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25624265.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação: teoria e prática: guia para utilizadores e profissionais**. Barcelos: Agora Publicações, 2001.

WALTON, Richard E. **Conciliación de Conflictos Interpersonales: confrontaciones y consultoría de mediadores**. Versión en español de Angel Gaos. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 01-15; 76-100.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998, p. 16-28.

WARAT, Luis Alberto. **Em nome do acordo: a mediação no Direito**. Florianópolis: EModara, 2018.

WATANABE, Kazuo. A Mentalidade e os Meios Alternativos de Solução de Conflitos no Brasil. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord). **Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação**. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008, p. 06-17.

WILLEMANN, Flávio de Araújo. Termo de Ajustamento de Gestão nas Concessões: conversibilidade das sanções administrativas pecuniárias em investimentos. **Revista de Direito da Procuradoria Geral**. Rio de Janeiro. v. 68, p. 161-170, 2014. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTAwOQ%2C%2C>. Acesso em: 01 dez. 2020.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAPPAROLLI, Célia Regina. Procurando entender as partes nos meios de resolução pacífica de conflitos, prevenção e gestão de crises. *In*: SALLES, Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 91-124.

APÊNDICE A - CONVITE PARA ENTREVISTA

Prezado(a),

Meu nome é Karina Jansen Beirão, sou mestranda do Programa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Irineu Manoel de Souza, cujo objetivo é propor diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade.

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que será realizada por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, via **videoconferência**, com o tempo estimado de 40 a 60 minutos.

Cumprе registrar que a sua participação é voluntária, sendo-lhe assegurada a possibilidade de pronta recusa a este convite e mesmo a retirada do seu consentimento, a qualquer tempo, sem que isso implique em qualquer tipo de constrangimento.

Dessa forma, em aceitando o convite, solicito sua **autorização para gravação e uso dos dados da entrevista** para a produção da dissertação de mestrado e de eventuais artigos técnicos e científicos, sendo garantido o anonimato do(a) participante, incluindo-se a ocultação de qualquer característica pessoal ou funcional que o identifique.

Enquanto pesquisadora responsável, comprometo-me a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, mesmo sendo dispensada a apreciação pelo Comitê, conforme estabelece o inciso VII do parágrafo único do art. 1º da referida resolução.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitos pela mestranda, no *e-mail* karina.beirao@ufsc.br.

Atenciosamente,

Karina Jansen Beirão
Mestranda

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza
Orientador

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Aceito participar da pesquisa intitulada “Diretrizes para Gestão de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da Consensualidade”, da Mestranda Karina Jansen Beirão, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC).

Declaro ter sido informado de que a pesquisa tem como objetivo propor diretrizes para a resolução consensual de conflitos interpessoais na UFSC, a qual terá como um dos meios de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com gestores selecionados, para a produção da dissertação de mestrado e de eventuais artigos técnicos e científicos, sendo garantido o anonimato do participante, incluindo-se a ocultação de qualquer característica pessoal ou funcional que o identifique.

Como participante da pesquisa, declaro que concordo ser entrevistado(a) pela pesquisadora, via videoconferência, em dia, horário e duração previamente ajustados, autorizando a gravação da entrevista.

Fui informado(a) pela pesquisadora que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo minha participação, temporária ou definitivamente.

Florianópolis, de 2021.

Assinatura

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRETORES DE CENTRO DA UFSC

Categorias de Análise	Pergunta
Meios de Resolução de Conflitos	Quais são os caminhos e as formas de resolução de conflitos interpessoais que tem conhecimento que existem na Instituição?
Legislação	Tem conhecimento de portaria, resolução ou regimento da Instituição que trata de conflitos interpessoais?
Resolução Descentralizada- Características e Fluxos	Em uma situação de conflito interpessoal envolvendo servidores da sua “unidade” quais as providências adotadas?
Meios de Resolução de Conflitos	Qual a recorrência de conflitos interpessoais entre os servidores de sua unidade?
Recursos Humanos	Há alguém que cuide especificamente de conflitos interpessoais na unidade? De que forma é essa atuação?
Recursos Humanos	Quais as atribuições desses servidores?
Legislação	Há previsão normativa interna ou externa para essas funções?
Infraestrutura	Qual estrutura a unidade dispõe para atuação desses servidores (salas, materiais, sistemas, etc.)?
Meios de Resolução de Conflitos	É utilizada alguma técnica de resolução de conflitos? Como é utilizada?
Recursos Humanos	Já fez algum curso sobre gestão e resolução de conflitos? Tem ciência em relação aos demais servidores da unidade?
Meios de Resolução de Conflitos	Tem notícia de caso que após circunstância de conflito interpessoal algum servidor envolvido entrou em afastamento em razão do conflito?
Meios de Resolução de Conflitos	Tem conhecimento da instauração de algum processo disciplinar em razão de conflito interpessoal na sua unidade? Se sim, como ficou o clima organizacional? Os servidores conseguiram restabelecer algum diálogo, cooperação, etc?
Resolução Descentralizada- Características e Fluxos	Em uma situação de conflito interpessoal envolvendo servidores de sua “unidade” quais providências acredita que deveriam ser adotadas?
Meios de Resolução de Conflitos	Na sua visão quais são as causas geradoras desses conflitos?
Meios de Resolução de Conflitos	Acredita que essas situações geram impacto no desempenho das atividades? Por quê?
Meios de Resolução de Conflitos	Na sua visão, os conflitos envolvendo servidores são positivos, negativos ou depende? Por quê?
Aspectos facilitadores e dificultadores	Da forma que se resolve conflitos na UFSC, quais as facilidades e dificuldades identificadas?
Vantagens e desvantagens da descentralização de resolução de conflitos	Qual sua avaliação a respeito da maneira que a instituição resolve conflitos interpessoais (péssima, ruim, satisfatória, boa ou ótima)? Justifique.
Meios de Resolução de Conflitos	Diante de um conflito interpessoal entre servidores acredita que a solução é a pronta instauração de processo disciplinar ou seria cabível a resolução de forma consensual?
Centralização da Resolução de Conflitos	Algumas universidades têm uma câmara de mediação de conflitos, retirando da chefia imediata a gestão desses conflitos e centralizando. Como o senhor enxerga isso?

**APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTORES DA PRODEGESP,
OUVIDORIA, COMISSÃO DE ÉTICA, REITORIA E CORREGEDORIA DA UFSC**

Categorias de Análise	Pergunta
Meios de Resolução de Conflitos	Quais são os caminhos e as formas de resolução de conflitos interpessoais que tem conhecimento que existem na Instituição?
Legislação	Tem conhecimento de portaria, resolução ou regimento da Instituição que trata de conflitos interpessoais?
Resolução Descentralizada- Características e Fluxos	Quando chega ao seu setor situação de conflito interpessoal quais as providências adotadas?
Resolução Descentralizada- Características e Fluxos	Como normalmente chega a demanda na sua unidade?
Recursos Humanos	Há alguém que cuide especificamente de conflitos interpessoais na unidade? De que forma é essa atuação?
Recursos Humanos	Quais as atribuições desses servidores?
Legislação	Há previsão normativa interna ou externa para essas funções?
Infraestrutura	Qual estrutura a unidade dispõe para atuação desses servidores (salas, materiais, sistemas, etc.)?
Meios de Resolução de Conflitos	Tem conhecimento se é utilizada alguma técnica de resolução de conflitos? Como é utilizada?
Meios de Resolução de Conflitos	Qual a recorrência de conflitos interpessoais entre os servidores que chegam em sua unidade?
Resolução Descentralizada- Características e Fluxos	Como é feito o registro dessas demandas?
Recursos Humanos	Já fez algum curso sobre gestão e resolução de conflitos? Tem ciência em relação aos demais servidores?
Meios de Resolução de Conflitos	Tem notícia de algum caso que após uma circunstância de conflito interpessoal algum servidor envolvido entrou em afastamento das atividades em razão do conflito?
Meios de Resolução de Conflitos	Tem conhecimento da instauração de algum processo disciplinar em razão de conflito interpessoal na sua unidade? Se sim, depois, como ficou o clima organizacional? Os servidores conseguiram restabelecer algum diálogo, cooperação, etc?
Resolução Descentralizada- Características e Fluxos	Nessas situações de conflito, quais providências acredita que deveriam ser adotadas pela Instituição?
Meios de Resolução de Conflitos	Na sua visão quais são as causas geradoras desses conflitos?
Meios de Resolução de Conflitos	Acredita que essas situações geram impacto no desempenho das atividades? Por quê?
Meios de Resolução de Conflitos	Na sua visão, os conflitos envolvendo servidores são positivos, negativos ou depende? Por quê?
Aspectos facilitadores e dificultadores	Da forma que se resolve conflitos na UFSC, quais as facilidades e dificuldades identificadas?
Vantagens e desvantagens da descentralização de resolução de conflitos	Qual sua avaliação a respeito da maneira que a instituição resolve conflitos interpessoais (péssima, ruim, satisfatória, boa ou ótima)? Justifique.
Meios de Resolução de Conflitos	Diante de um conflito interpessoal entre servidores o senhor acredita que a

	solução é a pronta instauração de processo disciplinar ou seria cabível a resolução de forma consensual?
Centralização da Resolução de Conflitos	Algumas universidades têm uma câmara de mediação de conflitos, retirando da chefia imediata a gestão desses conflitos e centralizando, como enxerga isso?

Obs: Quando aplicável, solicitar que seja disponibilizada a documentação relacionada às respostas.

Fonte: elaborado pela autora

**APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM RESPONSÁVEIS PELAS UNIDADES
ESPECÍFICAS DE RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS DAS UNIVERSIDADES
IDENTIFICADAS**

Categorias de Análise	Pergunta
Meios de Resolução de Conflitos	Quais os meios de resolução de conflitos interpessoais tem ciência que a Instituição dispõe?
Aspectos Facilitadores e Dificultadores	Como foi e quais as dificuldades enfrentadas no processo de mudança do modelo anterior para o atual?
Legislação	Há normativo interno sobre resolução de conflitos?
Resolução Centralizada- Características e Fluxos	Qual o fluxo para chegar à esta unidade?
Resolução Centralizada- Características e Fluxos	Quando chega uma situação de conflito interpessoal envolvendo servidores da Instituição na unidade quais as providências adotadas?
Meios de Resolução de Conflitos	Quais as técnicas utilizadas na resolução de conflitos?
Meios de Resolução de Conflitos	Qual a recorrência de conflitos interpessoais entre servidores que chegam na unidade?
Resolução Centralizada- Características e Fluxos	Como é feito o registro dessas demandas?
Recursos Humanos	Quantos servidores atuam diretamente na resolução de conflitos interpessoais?
Recursos Humanos	Quais as atribuições desses servidores?
Legislação	Há previsão normativa interna ou externa para essas funções?
Infraestrutura	Qual estrutura a unidade dispõe para atuação desses servidores (salas, materiais, sistemas, etc.)?
Recursos Humanos	Já fez algum curso sobre gestão e resolução de conflitos? Tem ciência em relação aos demais servidores?
Meios de Resolução de Conflitos	Acredita que essas situações de conflito geram impacto no desempenho das atividades?
Meios de Resolução de Conflitos	Na sua visão quais são as principais causas geradoras desses conflitos?
Meios de Resolução de Conflitos	Na sua visão, os conflitos envolvendo servidores são positivos, negativos ou depende?
Aspectos Facilitadores e Dificultadores	Quais as facilidades e dificuldades identificadas na forma de resolução de conflitos da sua Instituição?
Vantagens e desvantagens da centralização de resolução de conflitos	Qual sua avaliação a respeito da maneira que a instituição resolve conflitos interpessoais (péssima, ruim, satisfatória, boa ou ótima)? Justifique.
Vantagens e Desvantagens da Centralização de Resolução de Conflitos	Quais os benefícios do modelo atual em comparação ao anterior?

Obs: Quando aplicável, solicitar que seja disponibilizada a documentação relacionada às respostas.

Fonte: elaborado pela autora.