

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS

Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa

**GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Santa Maria, RS  
2022

Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa

**GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho

Santa Maria, RS  
2022

da Costa, Cândida Dutra Garcia Cougo  
GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA  
DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PAMPA / Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa.-  
2022.

114 p.; 30 cm

Orientador: Dr. João Telmo de Oliveira Filho  
Coorientadora: Dra. Sheila Kocourek  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2022

1. Mediação 2. Resolução de Conflitos 3. Universidade  
Pública 4. Unipampa I. de Oliveira Filho, Dr. João Telmo  
II. Kocourek, Dra. Sheila III. Título.

sistema de geração automática de ficha catalográfica da unsw. dados fornecidos pelo  
autor(a). sob supervisão da direção da divisão de processos técnicos da biblioteca  
central. bibliotecária responsável paula schoenfeldt satta cm 10/1720.

Declaro, CÂNDIDA DUTRA GARCIA COUGO DA COSTA, para os devidos fins e sob  
as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão  
de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações  
necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão  
devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte  
dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro  
grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente  
declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade,  
entre outras consequências legais.

**Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa**

**GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 21 de junho de 2022:

---

**João Telmo de Oliveira Filho, Dr. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Sheila Kocourek, Dra. (UFSM)**  
**(Coorientadora)**

---

**Jairo da Luz Oliveira, Dr. (UFSM)**

---

**Adriana Hartemink Cantini, Dra. (Unipampa)**

Santa Maria, RS  
2022

## **DEDICATÓRIA**

À Universidade Federal do Pampa, que me oportunizou a realização deste trabalho; aos meus pais, por sempre me incentivarem a estudar e por me proporcionarem as melhores oportunidades da vida; à minha irmã, por sempre estar ao meu lado me fortalecendo e me inspirando e ao meu marido, por ser um exemplo de profissional e de ser humano.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todas as oportunidades colocadas em meu caminho, por toda a proteção ao longo da vida e, em especial, por ter me dado forças para encarar este desafio.

Agradeço aos meus pais, Rita e José Carlos, por serem minha base, meu esteio e por não medirem esforços para me apoiarem nas minhas decisões e nos meus estudos ao longo da vida. Se eu cheguei até aqui, foi por causa deles.

Agradeço a minha irmã, Cecília, por sempre me incentivar e me ajudar nos momentos difíceis, tendo empatia e sendo carinhosa comigo, entendendo minhas ausências e por ser um exemplo de Mestre.

Agradeço a minha sobrinha, Érica, que nasceu durante a minha caminhada no mestrado e se tornou luz na minha vida, me dando forças para seguir e me trazendo muita felicidade.

Agradeço ao meu marido, Rodrigo, por todo o companheirismo e parceria em todas as áreas das nossas vidas. Agradeço a ele por todo o incentivo em realizar este mestrado e por ser um exemplo de Doutor, de profissional e de ser humano.

Agradeço à Professora Sheila, por não soltar a minha mão nesta caminhada e acreditar em mim, por ser um ser humano iluminado, exemplo de mulher forte e de profissional dedicada.

Agradeço ao Professor João Telmo, pela confiança depositada em mim, por me auxiliar durante o mestrado e ser um exemplo de profissional e de educação.

Em nome deles, agradeço a todos os excelentes professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas que contribuíram com a minha formação, sou muito grata por ter tido a oportunidade de ter sido aluna de cada um deles.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado, pois apesar de termos tido apenas um encontro presencial, as trocas e contribuições nos grupos e aulas online foram de grande valia. Em especial, agradeço minha colega Marisete, por ter sido um ombro amigo, por sempre me auxiliar nos momentos mais complicados, por escutar minhas angústias e por ter compartilhado esta caminhada comigo, me trazendo segurança e tranquilidade.

Agradeço a minha coordenadora, Gabriela, e as minhas colegas, Ivani e Aline, por permitirem que eu concluísse este projeto de vida e pelo apoio durante todo o caminho.

Agradeço à Universidade Federal do Pampa, por ter me oportunizado a realização deste mestrado, servindo como objeto da minha pesquisa. Sou muito orgulhosa de ser servidora desta Instituição.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade em ter sido discente desta importante Instituição de ensino.

*“Quando você fala, está apenas repetindo aquilo  
que você já sabe. Mas se você escuta, então pode  
aprender algo novo”.*  
*(Dalai Lama)*

## RESUMO

### GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

AUTORA: Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa  
ORIENTADOR: Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho

Conflitos são presentes no cotidiano das pessoas, uma vez que são inerentes às relações interpessoais, em especial nas relações de trabalho. Desta maneira, os métodos de autocomposição existentes, como exemplo a mediação, surgem como meios cooperativos e dialogados para resolver os conflitos de maneira eficaz e pacífica. A implementação de câmara de mediação é um exemplo de boa prática de governança, fomento ao programa de integridade da Instituição, instrumento de prevenção de desvios éticos e de conduta e tem a finalidade principal de solucionar e gerir os conflitos existentes e, assim, colaborar com o alcance da eficiência do serviço público. O objetivo geral deste trabalho foi de analisar a concepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) sobre a possibilidade de criação de uma Câmara de Mediação na Instituição. O primeiro objetivo específico foi de analisar os estudos existentes sobre resolução de conflitos na área da Administração. O segundo objetivo específico buscou verificar como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais. O terceiro objetivo específico tratou de identificar a concepção dos servidores da Unipampa sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, bem como a opinião deles acerca da criação de uma Câmara de Mediação Institucional. O último tinha como objetivo específico propor procedimentos para a instauração de uma Câmara de Mediação de conflitos interpessoais na Unipampa. No capítulo 1 apresenta-se a introdução, o problema e os objetivos da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho; no capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico; no capítulo 3 demonstra-se a metodologia utilizada; no capítulo 4 contém os resultados das análise de dados e discussão; o capítulo 5 apresenta o produto desta dissertação, com a apresentação de um plano de ação para a implementação de Câmara de Mediação Institucional; no capítulo 6 estão as considerações finais e no capítulo 7 as referências bibliográficas. Realizou-se esta pesquisa utilizando o método misto sequencial explanatório, que mescla abordagens quantitativas e qualitativas, com a aplicação de questionário *online* aos servidores da Unipampa e, após, efetuou-se encontro virtual para realização de grupo focal, com seis servidores selecionados, considerados informantes qualificados da pesquisa, em virtude da pandemia do Covid-19. Interligando os resultados com os objetivos específicos, determinou-se as seguintes categorias de análises: a) Conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos interpessoais na Instituição e b) Interesse dos servidores sobre a implantação de uma Câmara de Mediação Institucional. Por meio de pesquisa nas bases dos periódicos *Web of Science* e *Spell* foi possível constatar que as pesquisas no tema resolução de conflitos são recorrentes na área do Direito, mas com poucas publicações na área da Administração Pública. Ainda, após análises dos resultados do questionário e do grupo focal, percebeu-se que os conflitos acadêmicos são os mais recorrentes, sendo a abertura do diálogo a maneira mais utilizada pelos servidores e gestores da Universidade para solucioná-los. Verificou-se o conhecimento dos servidores pelo método da mediação e o interesse deles na instauração da Câmara de Mediação Institucional.

**Palavras-chave:** Mediação. Resolução de Conflitos. Universidade Pública. Unipampa.

## ABSTRACT

### CONFLICT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: PROPOSAL FOR IMPLEMENTATION OF MEDIATION CHAMBER AT UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

AUTHOR: Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa

ADVISOR: João Telmo de Oliveira Filho

Conflicts are present in people's daily lives, since they are inherent to interpersonal relationships, especially in work relationships. Therefore, the existing methods of self-composition, such as mediation, emerge as cooperative and dialogic means to resolve conflicts effectively and peacefully. The implementation of a mediation chamber is an example of good governance practice, fostering the Institution integrity program, an instrument of preventing ethical and conduct deviations, and has the main purpose of solving and managing existing conflicts and, thus, collaborating with the scope of public service efficiency. The general objective of this work was to analyze the conception of the servers of the Federal University of Pampa (Unipampa) on the possibility of creating a Mediation Chamber in the Institution. The first specific objective was to analyze existing studies on conflict resolutions in the area of Administration. The second specific objective sought to verify how Unipampa resolves interpersonal conflicts. The third specific objective was to identify the conception of Unipampa servers on alternative methods of conflict resolutions, as well as their opinion about the creation of an Institutional Mediation Chamber. The last had the specific objective of proposing procedures for the establishment of a Mediation Chamber for interpersonal conflicts at Unipampa. Chapter 1 presents the introduction, the problem and the research objectives, the justification, and the structure of the work; Chapter 2 presents the theoretical framework; chapter 3 shows the methodology used; Chapter 4 contains the results of data analysis and discussion; chapter 5 presents the product of this dissertation, with the presentation of an action plan for the implementation of the Institutional Mediation Chamber; in chapter 6 are the final considerations and in chapter 7 there are the bibliographic references. This research was carried out by using the explanatory sequential mixed method, which mixes quantitative and qualitative approaches, with the application of an online questionnaire to Unipampa's servers, afterwards, a virtual meeting was held to implement a focus group with six selected servers considered qualified informants of the research, due to the Covid-19 pandemic. Interlinking the results with the specific objectives, the following categories of analysis were determined: a) Employees' knowledge about the resolution of interpersonal conflicts in the Institution and b) Employees' interest in the implementation of an Institutional Mediation Chamber. Through research in the databases of the Web of Science and Spell journals, it was possible to verify that the researches on the topic of conflict resolution are recurrent in the area of Law, but with few publications in the area of Public Administration. In addition, after analyzing the results of the questionnaire and the focus group, it was noticed that academic conflicts are the most recurrent, with the opening of dialogue being the most used way by the servers and managers of the University to solve them. It was verified the knowledge of the servers by the mediation method and their interest in the establishment of the Institutional Mediation Chamber.

**Keywords:** Mediation. Conflict Resolution. Public University. Unipampa.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Principais áreas que pesquisam sobre o tema <i>alternative dispute resolution</i> em todo o período .....	40
FIGURA 2 – Principais áreas que pesquisam sobre o tema <i>alternative dispute resolution</i> entre 2010 a 2021 .....	41
FIGURA 3 – Percentual de artigos relacionados à expressão <i>alternative dispute resolution</i> em todo o período .....	42
FIGURA 4 – Percentual de artigos relacionados à expressão <i>alternative dispute resolution</i> de 2010 a 2021 .....	42
FIGURA 5 – Países e/ou regiões com maior publicação sobre o tema <i>alternative dispute resolution</i> .....	43
FIGURA 6 – Países e/ou regiões com maior publicação sobre o tema <i>alternative dispute resolution</i> .....	43
FIGURA 7 – Campi da Unipampa .....	60
FIGURA 8 – Tipos de conflitos que ocorrem na Unipampa.....	70
FIGURA 9 – Métodos alternativos de resolução de conflitos.....	77

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Caracterização das variáveis sociodemográficas .....	66
---	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dez artigos mais citados em todo o período existente na base do <i>Web of Science</i> .....	44
QUADRO 2 - Dez artigos mais citados no período de 2010 a 2021 na base do <i>Web of Science</i> .....	48
QUADRO 3 – Resultados da pesquisa pelo título do documento pela expressão “resolução de conflitos”.....	54
QUADRO 4 – Sugestão de cronograma de implantação da Câmara de Mediação na Unipampa .....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	OS PRINCÍPIOS BASILARES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	23
2.2	A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE CONFLITOS .....	26
<b>2.2.1</b>	<b>Gestão Pública.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Considerações gerais sobre Conflitos .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Gestão de conflitos na Administração Pública e nas Universidades Públicas .....</b>	<b>31</b>
2.3	A MEDIAÇÃO COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	33
<b>2.3.1</b>	<b><i>Alternative Dispute Resolution (ADR)</i> e os meios alternativos de resolução de conflitos no Brasil e no Mundo .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2</b>	<b>A Mediação de Conflitos .....</b>	<b>37</b>
2.4	ESTUDOS RELACIONADOS À RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO: UM PANORAMA ATUAL .....	39
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
3.1	ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	57
3.2	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	59
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	60
3.4	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	61
3.5	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	63
3.6	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	63
3.7	ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA.....	64
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DAS ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>66</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES .....	66

4.2	CATEGORIAS DE ANÁLISES: CONHECIMENTO DOS SERVIDORES SOBRE A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA UNIPAMPA E INTERESSE DOS SERVIDORES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	68
4.2.1	<b>Conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos interpessoais na Unipampa.....</b>	<b>69</b>
4.2.2	<b>Interesse dos servidores sobre a implantação de Câmara de Mediação Institucional .....</b>	<b>77</b>
5	<b>PRODUTO: PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIPAMPA .....</b>	<b>83</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	83
5.2	ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO .....	85
5.3.	CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIPAMPA.....	90
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DO GRUPO FOCAL .....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXO A – TCLE QUESTIONÁRIO (ON-LINE).....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXO B – TCLE GRUPO FOCAL (ON-LINE).....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>113</b>
	<b>ANEXO D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS .....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Conflitos são presentes no cotidiano das pessoas, uma vez que são inerentes às relações interpessoais, em especial nas relações de trabalho. Todavia, algumas maneiras de solucionar os conflitos, como a utilização de procedimentos disciplinares ou por meio do Poder Judiciário, não atendem as expectativas dos envolvidos. Desta maneira, os métodos de autocomposição existentes, como exemplo a mediação, surgem como meios cooperativos e dialogados para resolver os conflitos de maneira eficaz e pacífica.

A Administração Pública é regida por princípios constitucionais, dentre os quais estão a Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Com fundamento nestes princípios, foi instituída a Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019 da Controladoria Geral da União (CGU), a qual estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade.

O programa de integridade pública proposto pela CGU é o conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta que possam impedir a prestação de serviços de forma eficiente, eficaz e de qualidade à sociedade.

Ao encontro disso, percebe-se que algumas instituições públicas estão adotando métodos alternativos capazes de auxiliarem os gestores a resolverem desvios éticos e de condutas. A implementação de Câmara de Mediação é um exemplo de boa prática de governança, fomento ao programa de integridade da instituição, instrumento de prevenção de desvios éticos e com a finalidade principal de solucionar e gerir os conflitos existentes e, assim, atingir a eficiência do serviço público, em obediência aos princípios da administração pública.

As Câmaras de Mediação de Conflitos têm como objetivo funcionar como ambientes apropriados para a tentativa de solução de conflitos e de restauração das relações com base no diálogo e sem necessidade de judicialização. O intuito é que os envolvidos resolvam suas divergências oriundas das atividades acadêmicas e administrativas da melhor forma possível, a fim de aprimorar as relações interpessoais entre as pessoas da comunidade da Universidade, uma vez que estas relações, na maioria das vezes, serão continuadas.

A mediação oportuniza aos envolvidos um espaço de diálogo, pautado nos princípios éticos e aplicados a situações concretas, é uma prática confidencial, voluntária e de curta duração. Podem ser mediados os conflitos interpessoais surgidos em razão das atividades acadêmicas e administrativas, desde que ambas as partes estejam de comum acordo. No âmbito

do Poder Judiciário a audiência de conciliação e mediação já é obrigatória desde 2015, de acordo com o Novo Código de Processo Civil. Esta temática é recente na Administração Pública, mas algumas universidades já implantaram câmara de resolução de conflitos por meios alternativos.

Neste trabalho será realizada uma pesquisa utilizando o método misto sequencial explanatório, que mescla abordagens quantitativas e qualitativas, com o objetivo de analisar a concepção dos servidores da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) sobre a possibilidade de implementação de Câmara de Mediação na Instituição para auxiliar na resolução dos conflitos interpessoais internos e, a partir dos resultados, propor procedimentos para a criação desta Câmara.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A teoria do conflito, de acordo com Hatzemberger (2018), tem surgimento na análise das relações de convivência entre as pessoas, que compõem desentendimentos atrelados a questões sociais, econômicas, políticas, culturais, entre outras. Assim, se inexistisse a sociedade, não haveria conflitos interpessoais, pois o conflito é inerente ao ser humano.

No Brasil, é cultural a busca de resolução de conflitos no Poder Judiciário, há um grande volume de processos judiciais em tramitação. No entanto, a sociedade está insatisfeita com o serviço judiciário, uma vez que há morosidade na análise e nas respostas advindas da Justiça, não atendendo suas necessidades de maneira adequada (SILVA; SANTOS; SILVA, 2020).

Para Calmon (2013), a denominada “crise da Justiça” justifica-se, em razão da grande quantidade de litígios a serem resolvidos e a pouca oferta de serviços. No entanto, não devem ser analisados somente estes aspectos, outros fatores também concorrem para esta crise. O aperfeiçoamento do serviço público jurisdicional deve ser buscado para solucionar este problema, no entanto, não é o suficiente, é preciso focar em outras formas de resolução de conflitos, dando oportunidade para a autocomposição e fazendo com que o maior número de pessoas a utilize, fomentando sua universalização para obter a pacificação contínua da sociedade.

Além disso, a promoção dos mecanismos para a autocomposição contribuirá com a mudança da cultura social, fazendo com que a mencionada crise da justiça seja ultrapassada e também seja instituído um sistema eficaz de resolução de conflitos, no qual o diálogo entre as partes seja predominante e o Estado passe a ser um incentivador da comunicação e atinja-se a pacificação social. Ressalta-se, ainda, que a justiça tradicional deve ser aperfeiçoada e o sistema

de resolução consensual de conflitos deve ser utilizado de forma simultânea, sendo alternativas complementares para a sociedade. Assim, mostra-se veemente importante a institucionalização de mecanismos alternativos na busca de solução de conflitos (CALMON, 2013).

Ressalta-se, no entanto, que a conciliação é uma política adotada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desde 2006 com a implantação do Movimento pela Conciliação. O CNJ promove as Semanas Nacionais pela Conciliação, anualmente, quando os tribunais são incentivados a chamar as partes e promover acordos nas fases pré-processual e processual. Além disso, foram criados os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC), por meio da Resolução CNJ n. 125/2010, com a finalidade de fortalecer e estruturar unidades destinadas ao atendimento dos casos de conciliação. Ainda, no final do ano de 2018 e início de 2019 importantes avanços ocorreram na área, com fortalecimento do programa “Resolve”, que visa à realização de projetos e de ações que incentivem a autocomposição de litígios e a pacificação social por meio da conciliação e da mediação, além da classificação dos CEJUSCs no conceito de unidade judiciária, pela Resolução CNJ n. 219/2016, tornando obrigatório o cálculo da lotação em tais unidades (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

Ainda, de acordo com o relatório “Justiça em Números 2021” do Conselho Nacional de Justiça, que é a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário, na Justiça Estadual, ao final do ano de 2020, havia 1.382 CEJUSCs instalados. Destaca-se que esse número tem crescido ano a ano. Ademais, em 2020, foram 9,9% sentenças homologatórias de acordo, valor que reduziu nos últimos anos após o crescimento registrado 2016. Na fase de execução, as sentenças homologatórias de acordo corresponderam, em 2020, a 4,7%, e, na fase de conhecimento, a 15,8% (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

Há de se destacar o impacto do novo Código de Processo Civil (CPC), que entrou em vigor em março de 2016 e tornou obrigatória a realização de audiência prévia de conciliação e mediação. Em quatro anos o número de sentenças homologatórias de acordo diminuiu 18,8%, passando de 2.987.623 sentenças homologatórias de acordo no ano de 2015 para 2.426.027 em 2020. Em relação ao ano anterior, houve diminuição de 1.431.065 sentenças homologatórias de acordo (-37,1%), provavelmente em consequência da pandemia da Covid-19, que pode ter dificultado a realização de procedimento de conciliação e mediação presenciais ou das técnicas usuais de construção de confiança de cooperação entre as partes envolvidas, utilizadas em audiências presenciais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

De acordo com Erwig, Batista e Ballei (2018), a palavra diálogo advém da Grécia antiga e quer dizer “conversa”. Significa uma conversa entre duas ou mais pessoas, em que há uma troca de informação e uma pessoa compreende as ideias da outra. O diálogo foi utilizado pela primeira vez pelo filósofo Sócrates e, segundo ele, era um método de educação importante, pois o método de ensino era o contato com os interlocutores.

É natural ao homem a busca pela paz e tranquilidade, a busca pelo consenso após ocorrência de conflito é inerente ao ser humano, assim como o diálogo informal. Portanto, a autocomposição, que é pautada na comunicação entre as partes, é o meio mais autêntico e genuíno para solucionar os conflitos (CALMON, 2013).

Além disso, a mediação é o instrumento capaz de reestabelecer o diálogo, pois representa uma transformação na comunicação, pois os mediadores facilitam o diálogo e atuam de maneira imparcial e neutra, auxiliando as partes a modificarem a comunicação violenta em uma comunicação respeitosa e salutar (ERWIG; BATISTA; BALLEI, 2018).

Ainda, ressalta-se a real importância para a resolução de conflitos a existência de diálogo durante a mediação, pois fará com que as partes entendam as percepções da outra e entrem em um consenso, optando pela solução que melhor satisfaça os dois lados. A mediação prioriza um diálogo organizado e que garanta a oportunidade de ouvir e ser ouvido e assim seja possível refletir sobre os acontecimentos (ERWIG; BATISTA; BALLEI, 2018).

Partindo dessa discussão a pesquisa delimitou-se em analisar a realidade da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), que possui 10 (dez) *campi* universitários sendo situados nas cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. O estudo realizou-se com servidores (docentes e técnico-administrativos em educação) de todos os *campi* e Reitoria.

A pesquisa visa buscar soluções para auxiliar a promoção da cultura da paz na Instituição, para que haja diminuição de conflitos internos que venham a gerar sindicâncias, processos administrativos e judiciais. Ademais, o intuito é reestabelecer relações interpessoais estremecidas e prevenir novos conflitos.

Nesse sentido, o trabalho propõe-se a responder o seguinte questionamento: Qual a concepção dos servidores da Unipampa sobre a possibilidade de implementação de uma Câmara de Mediação na Instituição?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a concepção dos servidores da Unipampa sobre a possibilidade de criação de uma Câmara de Mediação na Instituição.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar os estudos existentes sobre resolução de conflitos na área da Administração;
- b) Verificar como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais;
- c) Identificar a concepção dos servidores da Unipampa sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, bem como a opinião deles acerca da criação de uma Câmara de Mediação Institucional;
- d) Propor procedimentos para a instauração de uma Câmara de Mediação de conflitos interpessoais na Unipampa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema para a realização da dissertação é justificada em virtude da necessária mudança na gestão de conflitos no âmbito dos órgãos públicos, a fim de contribuir com a redução dos números de sindicâncias e processos administrativos, bem como evitar que demandas adentrem o Poder Judiciário, quando poderiam ser resolvidas extrajudicialmente, dentro da própria Instituição.

De acordo com o “Painel Resolveu” da Controladoria Geral da União, que reúne informações sobre manifestações de ouvidoria que a Administração Pública recebe diariamente, verificou-se que em 2019 a Ouvidoria da Unipampa recebeu 631 manifestações, em 2020 obteve 507 manifestações e em 2021 apresentou 419 manifestações (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2022). Ainda, a Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (COPSPAD) da Unipampa informou, após autorização da liberação dos dados pelo Gabinete da Reitoria e Procuradoria Federal, que de 2019 a 2021 foram encerrados 37 Processos Administrativos Disciplinares e 28 Sindicâncias.

Ademais, importa em contribuir com a integridade institucional, pois a criação de mecanismos que colaborem com a mudança cultural existente em uma organização, buscando um ambiente ético, probo, harmonioso e íntegro fomenta a integridade pública. É nesse sentido que a proposta de criação de uma Câmara de Mediação de conflitos na Universidade Federal do Pampa pode auxiliar no clima organizacional.

É válido ressaltar que no ambiente educacional universitário os conflitos são crescentes e intensos, portanto, a aplicação da mediação é uma ótima alternativa para solucioná-los, uma vez que oportuniza o diálogo entre as partes envolvidas e melhora as relações interpessoais, pois, na maioria das vezes, estas relações serão continuadas e por um longo período. Ainda, a mediação no ambiente acadêmico poderá acarretar o desenvolvimento das relações sociais, através de uma comunicação eficaz, prevenindo problemas comportamentais que possam interferir na aprendizagem dos alunos ou nas relações de trabalho (AQUINO; BALLEI, 2018).

Além disso, justifica-se a escolha deste tema, em razão de algumas Universidades estarem criando mecanismos para resolver de uma forma alternativa e mais eficaz os conflitos existentes, com a instituição de Câmara de Mediação de conflitos no ambiente universitário. Citam-se, abaixo, algumas Universidades que já instituíram a referida Câmara.

A Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) instituiu a Câmara de Mediação e Ações Colaborativas em agosto de 2019, com o objetivo de oferecer uma possibilidade de diálogo e restauração de relações para seus usuários e por meio de pessoas habilitadas e utilização de técnicas apropriadas para proporcionar que haja convivência harmônica, plena e saudável. A Câmara foi formalmente instalada em fevereiro de 2021, com a formação de conciliadores e mediadores em curso ofertado pela Escola de Educação Corporativa da Unicamp (Educorp). A Câmara de Mediação e Ações Colaborativas está vinculada à Ouvidoria da Unicamp e tem como foco principal as relações interpessoais permanentes. Além disso, podem ser propostas demandas pelos servidores, docentes e discentes regulares de graduação e pós-graduação da Universidade, desde que tenham conflitos interpessoais que estejam vinculados com as atividades desenvolvidas. Poderão atuar como mediadores e co-mediadores os servidores ativos e aposentados da Unicamp.

Também se destaca a atuação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) que instituiu a Câmara de Mediação de Conflitos. Para a Universidade, a Câmara é considerada uma boa prática de governança e fomenta a integridade da instituição, pois um dos objetivos do Programa de Integridade da UFMS é o comprometimento da alta administração em ações destinadas à prevenção de desvios éticos. Serão realizadas sessões de mediação nos casos de conflitos interpessoais entre servidores e/ou estudantes no âmbito da UFMS, em razão das

atividades acadêmicas e administrativas. Ainda, os membros da Câmara de Mediação de Conflitos foram designados entre servidores e discentes indicados pela Corregedoria que participaram de curso de capacitação específico e com base na formação e expertise dos interessados. A Corregedoria atuará como unidade supervisora, tendo como competência a homologação dos termos de mediação, juntamente com a Câmara. Ademais, recairá sobre o Secretário- Executivo da Comissão de Ética da UFMS a Secretaria-Executiva da Câmara de Mediação de Conflitos.

Ainda, a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) instituiu a Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos, com implementação do projeto piloto, a partir de outubro de 2020. O objetivo é a busca de soluções para os conflitos existentes, a fim de que as relações sejam restauradas sem necessidade de judicialização de situações rotineiras que ocorrem e acreditando sempre na capacidade de diálogo e de melhoria nas relações humanas entre as pessoas da Universidade. Os mediadores são servidores docentes e Técnicos Administrativos Educacionais, desde que realizado o treinamento de formação de mediadores da Unifesp ou possuam certificação equivalente.

No caso da Universidade Federal do Pampa, de acordo com os relatórios da ouvidoria, disponibilizados em seu sítio eletrônico, em 2021, das 419 manifestações recebidas, 138 são referentes a reclamações e 5 a denúncias, correspondendo a 34,12%. Portanto, algumas destas manifestações poderiam ser resolvidas por algum método alternativo de resolução de conflitos, caso estivesse instituído (UNIPAMPA, 2021). Além disso, justifica-se a relevância da adoção deste tema, em razão dos resultados da pesquisa bibliométrica realizada, que demonstrou a carência de trabalhos sobre resolução de conflitos e métodos alternativos de resolução de conflitos na área da administração em âmbito nacional e internacional. Ademais, trabalhos que envolvem a aplicação da autocomposição no ensino superior são ainda mais escassos.

Portanto, os resultados a serem obtidos com o presente trabalho poderão contribuir para o aprimoramento das relações humanas dentro da Instituição e, como consequência, melhorar a eficiência nos serviços educacionais, que são a finalidade primordial da Universidade. Ainda, poderá contribuir de maneira direta com a construção da cultura da paz no ambiente universitário, gerando conflitos construtivos, ou seja, aqueles que atingem resultados cooperativos, com soluções aceitáveis por ambas as partes, valorizando os diferentes pontos de vistas. Assim, os conflitos poderão gerar oportunidades para modificar a cultura, institucionalizando um ambiente de paz e de transformação (CARVALHO; BALLEI, 2018).

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de pesquisa está estruturado em: capítulo 1, que apresenta a introdução, contextualização do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa e por fim, esta estrutura do trabalho; capítulo 2 que apresenta a fundamentação teórica que embasa todo o trabalho de pesquisa e suas considerações, trazendo os princípios da Administração Pública, a Gestão Pública e a Gestão de Conflitos, a Mediação como Método Alternativo de Resolução de Conflitos e um panorama atual sobre estudos relacionados à Resolução de Conflitos na Administração; capítulo 3, que demonstra a metodologia que foi utilizada para atingir os objetivos da pesquisa e responder a pergunta que a originou; o capítulo 4 contém a análise dos dados e discussão, onde foi analisada a caracterização do perfil dos respondentes e apresentadas as categorias de análises, divididas em Conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos interpessoais na Unipampa e Interesse dos servidores sobre a implantação de Câmara de Mediação Institucional; o capítulo 5 apresenta o produto desta dissertação, com a apresentação de um plano de ação para implementação de Câmara de Mediação Institucional; o 6 as considerações finais e o capítulo 7 as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as referências teóricas que corroboram este estudo acerca da adoção de métodos alternativos na resolução dos conflitos, em especial a mediação, no âmbito do ensino superior. Serão abordados os princípios que regem a administração pública; será tratado sobre a gestão pública e a gestão de conflitos, com o histórico e a evolução da gestão pública; serão apresentadas considerações gerais sobre os conflitos e especificamente sobre a gestão de conflitos na Administração Pública e nas Universidades. Ademais, será abordada a mediação como método alternativo de resolução de conflitos e o histórico da *Alternative Dispute Resolution* (ADR) no Brasil e no Mundo. Por fim, será apresentado o estudo bibliométrico realizado, onde constam as produções científicas referente à temática no âmbito nacional e internacional.

### 2.1 OS PRINCÍPIOS BASILARES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Dworkin (2002), o princípio respalda a regra. Os princípios guiam a decisão para uma direção, embora de maneira não conclusiva. Além disso, devem ser aplicados concomitantemente, bem como por critérios de ponderação. Cretella Júnior (1988, p. 121) conceitua os princípios de uma ciência como “As proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as estruturas subsequentes. Princípios, neste sentido, são os alicerces da ciência”. Ainda, de acordo com Ávila (2018, p. 102):

(...) princípios são normas imediatamente finalísticas, primariamente prospectivas e com pretensão de complementariedade e de parcialidade, para cuja aplicação se demanda uma avaliação da correlação entre o estado de coisas a ser promovido e os efeitos decorrentes da conduta havida como necessária à sua promoção.

Conforme Carvalho Filho (2013), os princípios administrativos são os postulados fundamentais que norteiam o modo de agir da Administração Pública, guiando a conduta do Estado quando no exercício das atividades administrativas. Os princípios da Administração contidos na Constituição Federal são denominados “expressos” e os que não estão na Carta Magna, mas são aceitos pelos publicistas, são designados de “reconhecidos”.

Entre os princípios reconhecidos, destacam-se o da “Supremacia do Interesse Público” e o da “Indisponibilidade do Interesse Público”. Carvalho Filho (2013) afirma que o primeiro tem o interesse público como finalidade das atividades administrativas desenvolvidas pelo

Estado, sob pena de ser caracterizado desvio de finalidade. A prevalência do interesse público é indissociável do direito público. Quanto ao princípio da Indisponibilidade, a premissa é que os cuidados exigidos para os bens e interesses públicos trazem benefícios para a própria coletividade e, portanto, não pertencem à Administração nem a seus agentes.

Com relação aos princípios expressos, a Constituição Federal destinou um capítulo dedicado à Administração Pública (Capítulo VII do Título III). Os princípios descritos no Art. 37, quais sejam, da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência devem ser cumpridos por todas as pessoas administrativas de qualquer dos entes federativos. Estes princípios dispõem sobre as diretrizes fundamentais da Administração, somente sendo considerada válida a conduta administrativa compatível com eles, consoante observa Carvalho Filho (2013).

Serão abordados, resumidamente, os princípios constitucionais expressos, quais sejam, Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e da Eficiência. O princípio da Legalidade, segundo Di Pietro (2016), nasceu com o Estado de Direito e é considerado uma das principais garantias de observância aos direitos individuais, pois a lei define os direitos e também os limita da atuação administrativa que queira restringir o exercício destes direitos em prol da coletividade. Assim, a Administração só pode fazer o que a lei permite e, por isso, a Administração Pública não pode conceder direitos, criar obrigações ou impor vedações, por simples ato administrativo, pois ela depende de lei.

O princípio da Impessoalidade, com esta denominação, apareceu pela primeira vez no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. De acordo com Di Pietro (2016), a observância da impessoalidade da Administração tanto deve ser em relação aos administrados, como à própria Administração. No primeiro caso, estaria relacionado com a finalidade pública, que deve orientar toda a atividade administrativa, uma vez que é sempre o interesse público que deve guiar o seu comportamento, sendo vedada a atuação da Administração no sentido de prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas. No segundo sentido, conforme Silva (2003), os atos administrativos são imputáveis ao órgão ou entidade da Administração Pública e não ao servidor que os pratica. Assim, as realizações governamentais não são do servidor, mas sim da entidade pública em nome de quem as produzira.

O princípio da Moralidade, para Carvalho Filho (2013), implica que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta. Deve haver distinção do que é honesto e o que é desonesto, sendo que esta conduta não deve existir somente nas relações entre a Administração e os administrados, deve permanecer também internamente, na relação entre a Administração e os agentes públicos que a integram. Ressalta Di Pietro (2016)

que o princípio também deve ser observado pelo particular que se relaciona com a Administração Pública.

Descreve Carvalho Filho (2013) que a pretensão do Constituinte ao introduzir este princípio na Constituição Federal foi justamente coibir a imoralidade no âmbito da Administração. Informa que o princípio da moralidade está interligado à noção de bom administrador, o qual tem o dever de ser conhecedor da lei e dos princípios éticos que regem a função administrativa.

Em resumo,

(...) sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa (DI PIETRO, 2016, p. 110).

O princípio da Publicidade, impõe a ampla divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, excluídas as hipóteses de sigilo previstas em lei. O motivo da publicidade é permitir que haja transparência e seja possível controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos, afirma Carvalho Filho (2013).

Por fim, o princípio da Eficiência foi inserido na Carta Magna pela Emenda Constitucional nº 19, em 1998. Meirelles (2003) define eficiência como o que se impõe ao agente público para realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É considerado como o princípio mais moderno da função administrativa, a qual não basta ser exercida com legalidade, sendo necessária a obtenção de resultados positivos para satisfação das necessidades dos cidadãos.

Para Di Pietro (2016), há dois aspectos para o princípio da eficiência, podendo ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual espera-se melhor desempenho de suas atribuições com a finalidade de atingir os melhores resultados, e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. A eficiência é princípio que se agrega aos demais princípios da Administração, não sendo possível a sua sobreposição a nenhum deles, em especial ao da legalidade, sob pena de gerar riscos à segurança jurídica e ao Estado de Direito (DI PIETRO, 2016).

## 2.2 A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DE CONFLITOS

Neste tópico será apresentado o histórico da Gestão Pública até os dias atuais, para entender-se a evolução ocorrida e perceber como a administração pública deve ser exercitada atualmente, com a adoção de métodos cada vez mais eficientes, que inclui a necessidade da resolução dos problemas internos de maneira célere e eficaz para evitar consequentes prejuízos. Após, serão abordadas considerações gerais sobre conflitos e sobre a Gestão de Conflitos na Administração Pública e nas Universidades, a fim de entender-se o universo desta pesquisa.

### 2.2.1 Gestão Pública

Abrucio e Gaetani (2006) esclarecem que a gestão pública é um campo interdisciplinar que faz uso do conhecimento advindo da ciência política, da economia, da administração, da sociologia, do direito, da história e da cibernética. Brugué e Subirats (1996) discorrem sobre a diferença entre a gestão pública e a gestão privada. Para os autores, diferentemente da gestão privada, a gestão pública permite a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas também políticos, pois não se limitam a definir a melhor maneira de fazer as coisas, mas precisa conciliar uma grande variedade de interesses sociais antagônicos.

A partir do entendimento sobre o que é o Estado e qual o seu papel na sociedade, a gestão pública foi sendo aprimorada. Informa Pereira (2009) que até as monarquias absolutistas a diferenciação entre o público e o privado não era bem definida, pois a administração do Estado era propriedade do líder, que, a partir da formação dos estados nacionais, estava representado na figura do rei. Assim, eram inerentes à estrutura administrativa o nepotismo, o entreguismo e a corrupção. Até o advento do capitalismo industrial e das democracias parlamentares do século XIX se manteve esta realidade.

Weber (1999) designou este período como pré-burocrático e organizado a partir de dominação patriarcal, que, primordialmente, se baseia em submissão ao senhor, pois é isto que garante a legitimidade das regras instituídas por ele, as quais eram alteradas por livre arbítrio do senhor, que não tinha limitações para o exercício do seu poder.

Wilson (2005) propôs a distinção entre a administração e a política, em virtude das experiências já existentes em países na Europa. Apesar da política determinar as tarefas da administração, não deveria ser aceito que ela gerisse suas repartições, portanto, as questões administrativas não seriam questões políticas. A política estaria para o estadista, enquanto a administração estaria para o funcionário técnico. Esta separação entre política e administração

tinha como objetivo o afastamento do paradigma patrimonialista, estabelecendo distinção entre o público e o privado.

Assim, Max Weber estabelece a teoria do modelo burocrático, o qual foi adotado para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, nas quais o patrimônio público e o privado eram confundidos. A Administração Pública burocrática surgiu para racionalizar os processos e colocar fim às práticas de coronelismo, clientelismo e o autoritarismo, conforme dispõe Freitas Jr. (2009). Os trabalhos dos servidores são organizados em uma hierarquia claramente definida e desenvolvida de acordo com regras preexistentes, de maneira impessoal e formal, sendo uma forma de dominação do tipo ideal.

De acordo com Matias-Pereira (2014), as características primordiais do modelo burocrático são a impessoalidade; a hierarquia, em que o cargo superior deve supervisionar o inferior; a rotina; a legalidade; a formalidade das comunicações; a divisão racional do trabalho; a meritocracia, com a escolha de pessoas baseada no mérito e na competência técnica; a especialização da administração, com a separação entre a propriedade e a administração; a profissionalização e a previsibilidade, tendo em vista que todas as ações são previstas por meio de normas.

Entretanto, consoante Pereira (1996), o pressuposto de eficiência no qual o modelo burocrático se baseava não se confirmou, pois, quando o Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que a administração burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público.

Em contrapartida, foi possível constatar que a administração burocrática é lenta, dispendiosa e não tem como maior objetivo o atendimento das demandas dos cidadãos. Todavia, somente a partir dos anos 70, quando começa a crise do Estado, a reforma da Administração Pública ganhará força e leva à crise também a sua burocracia (PEREIRA, 1996).

Desta forma, com o avanço das ciências e técnicas, aplicadas ao gerenciamento das organizações privadas, que ocorreu ao longo do último século, alguns estudiosos das organizações públicas desenvolveram uma perspectiva em que o governo deveria ser regido pelas leis do mercado, visto que estavam insatisfeitos com o modelo anterior (DENHARDT, 2003).

Assim, teve início, na década de 80, o modelo conhecido por *New Public Management* (Nova Gestão Pública), com grande expressão na Nova Zelândia, Austrália, Inglaterra e EUA. O intuito era a transformação do governo em uma organização mais competitiva, objetivando

maiores resultados para a população, por meio da ação empreendedora do administrador público (DENHARDT; DENHARDT, 2003).

Conforme Seabra (2001), no Brasil, o modelo do que viria a ser essa Nova Administração Pública (NAP) foi descrito no Plano Diretor da Reforma do Estado, editado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado, no ano de 1995. No entanto, o Plano Diretor não fornece um relato detalhado das características das organizações da NAP, referindo-se apenas à introdução de uma cultura gerencial, com foco em resultados e baseada em conceitos modernos de administração, sendo omitido um relato detalhado das atitudes e comportamentos que seriam relacionados com esse modelo.

Desta forma, com o intuito de superar as discrepâncias da burocracia, tentou-se implementar o gerencialismo, sob o argumento que seria o melhor para o Brasil, uma vez que os países desenvolvidos alcançaram bons resultados. Consoante afirma Pereira (1996), ocorreu esta reforma a partir dos anos 90 no Brasil e Estados Unidos, sendo que o modelo de Administração Pública gerencial teve inspiração na administração privada.

Passou-se então a flexibilizar a burocracia, consoante Pereira (2009). Todavia, foram necessárias algumas adaptações ao modelo gerencialista, em virtude de a realidade brasileira ser diferente dos países criadores do referido modelo, pois há uma hibridização das propostas patrimonialista, burocrática, gerencial e social, as quais formaram uma gestão tipicamente brasileira.

De acordo com Pereira (2009), quando houve o processo de integração econômica, social e política, tornando os países mais interdependentes, sendo denominado de globalização, houve transição da Administração Pública tradicional para o Novo Serviço Público (NSP). Este novo sistema baseou-se em uma visão privatista da gestão, almejando mais eficiência e uma performance econômica mais eficaz nos governos.

A sociedade atual exige a adoção de novas posturas no contexto da Administração Pública, pois os cidadãos são cada vez mais exigentes e conhecedores de seus direitos e do papel do Estado na garantia destes. O Novo Serviço Público, portanto, tem como fundamento “(...) valores compartilhados e interesses comuns obtidos por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos e são vistas como uma extensão da cidadania” (ABREU; HELOU FIALHO, 2013, p. 613).

Assim, para que haja gestão pública eficaz, os princípios fundamentais e culturalmente importantes devem ser seguidos por seus gestores com o intuito de promover a eficiência administrativa e a construção de valores aos serviços prestados à sociedade, destacando-se a responsabilidade, eficiência, conformidade e conscientização sobre o uso de recursos públicos.

Este novo processo de condução estatal significa colocar em prática novas ações originadas em uma Administração Pública, em virtude das mudanças ocorridas em especial nas últimas duas décadas do século XX (SEABRA, 2001).

De maneira geral, o NSP pressupõe que “(...) as ações administrativas na gestão pública podem ser mais efetivas e responsáveis, pois se constroem por meio de processos participativos em que cada servidor público tem papel fundamental” (FERNANDES, 2016, p. 7). Na sociedade contemporânea, o valor público é obtido através da colaboração e não mais apenas pelo governo. As bases do governo do século XXI são o compartilhamento do conhecimento a partir da abertura do processo de construção e de aplicação desse conhecimento, assim como a construção de novas relações e parcerias na prestação de serviços (ANGELIS, 2015).

Segundo Denhardt e Denhardt (2003), os princípios básicos do modelo do Novo Serviço Público são servir cidadãos, não consumidores ou clientes; perseguir interesses públicos: o governo é um meio voltado para o alcance de valores compartilhados pela sociedade; dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente e agir democraticamente; reconhecer que *accountability* não é simples; servir em vez de dirigir: os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e a satisfazer seus interesses compartilhados; e dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Assim, é possível constatar que, à medida que surgiram novos desafios, os gestores tiveram que se adaptar e se reinventar, fazendo com que houvesse o desenvolvimento da gestão pública. Desta forma, a integridade na gestão pública tem o intuito de resguardar o interesse da coletividade, tendo em vista que o objetivo é o atingimento dos resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente.

### **2.2.2 Considerações gerais sobre Conflitos**

A convivência humana foi conquistada através da elaboração de um contrato social, conforme a teoria de Thomas Hobbes. A regra é que as relações sociais são harmônicas, pois as pessoas, geralmente, procuram portar-se com bom senso e respeito, cumprindo com o contrato social. No entanto, pode ocorrer o conflito quando não há o equilíbrio social. O conflito é inerente à condição humana e, portanto, é uma característica da sociedade (CALMON, 2013).

De acordo com Calmon (2013), o conflito acontece quando ocorrem divergências de interesses, é um fator social, psicológico e pessoal. Os conflitos geram desavenças entre duas

ou mais pessoas sobre recursos, posição ou valores. Ainda, quando se tratam de interesses metaindividuais, que não podem ser individualizados, há maior importância social do conflito.

O conflito é considerado em seu aspecto sociológico pela doutrina especializada em mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos, possuindo três níveis: latentes, emergentes e manifestos. Os conflitos latentes são aqueles que as tensões básicas ainda não resultaram em um conflito muito polarizado, podendo que as partes ainda não tenham consciência da sua possibilidade ou existência. Os conflitos emergentes se caracterizam pela existência de discordâncias, sendo evidentes a maioria dos problemas, mas ainda não se estabeleceu a busca de uma solução. Os conflitos manifestos, também conhecidos como *lide*, ocorrem quando as partes já se comprometeram a uma disputa dinâmica e podem ter iniciado a negociar ou já ficou definido o impasse. Os mecanismos para obtenção de autocomposição são úteis para resolver os conflitos manifestos, latentes e emergentes (CALMON, 2013).

Há uma cultura de conflitos na sociedade moderna, pois há uma interminável quantidade de conflitos, os quais são atribuídos ao Estado para propiciar a solução. Em razão disso, o Poder Judiciário, que é o órgão estatal responsável pela solução dos conflitos, está sobrecarregado. Não há consenso quanto às causas e nem para indicar soluções para a denominada “crise na justiça”, mas é unânime a constatação da desproporção entre a oferta de serviços e a quantidade de conflitos a resolver. No entanto, este não é o único meio adequado para a solução dos conflitos, pois as partes envolvidas podem buscar uma solução amigável, a autocomposição. Todos os meios possuem o objetivo geral de restaurar a paz social (CALMON, 2013).

Todavia, conforme Calmon (2013), o conflito não pode ser visto como negativo, pois não é um mal em si mesmo e é inevitável à vida. Os conflitos são importantes para impulsionar a promoção de mudanças sociais e o desenvolvimento individual, sendo que diante do conflito deve-se encontrar uma maneira que favoreça sua composição construtiva. Para Hatzemberger (2018), o entendimento moderno sobre conflito afasta a ideia do jogo de perde e ganha entre as partes e traz a ideia de ganhos mútuos, percebendo os conflitos de forma positiva. Assim, o lado positivo do conflito é aquele que traz discussões saudáveis e conduz a um diálogo de abertura de possibilidades para ambos os lados.

Muller (2006) corrobora com essa distinção e assegura que o conflito pode ser tanto destrutivo quanto construtivo, tendo em vista que o conflito é um componente estrutural de todo relacionamento com outras pessoas e de toda vida social. A partir dele é possível chegar a um acordo que atenda os direitos de cada envolvido e estabeleça relacionamentos justos e equitativos. As adversidades também podem ter o lado positivo, pois são o meio pelo qual os

problemas podem ser manifestados e, portanto, podem ser solucionados, sendo a origem da mudança pessoal e social.

Conforme Nascimento e Simões (2011), os conflitos surgem dentro e fora dos limites organizacionais e as pessoas que a compõem os dinamizam, pois alteram constantemente as relações que os cercam e, conseqüentemente, as condições necessárias para que surja o conflito. Motta (2004) informa três correntes sobre conflito organizacional, sendo que a primeira entende o conflito como sendo de interesses, com origem em ambiente social externo à organização e absorvido pelo ambiente interno; a segunda percebe o conflito de papéis entre os gestores, que possuem o poder de decisão e objetivam controlar a produtividade, em contrariedade aos anseios e necessidades individuais dos que estão sujeitos aos impactos dessas decisões e atitudes e a terceira corrente destaca a questão interpessoal e constata o conflito como de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais.

### **2.2.3 Gestão de conflitos na Administração Pública e nas Universidades Públicas**

A educação como política pública se dá a partir da sua concepção e reconhecimento enquanto direito de todos e dever do Estado, a Constituição Federal, no artigo 205, dispõe que a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida com o incentivo da sociedade, com foco ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. A própria educação será o principal instrumento para a construção das relações sociais produtivas. Alguns normativos legais regulamentam as IFES, como a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE), a Lei Nº 8.112/90, a Lei Nº 9.784/99 e as próprias normativas internas das IFES.

De acordo com Wanderley (1988), a universidade é uma instituição produtora e socializadora do saber e um espaço para criar e divulgar o conhecimento, no entanto, deve procurar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão. É uma instituição social que forma os profissionais técnicos e intelectuais de nível superior que a sociedade necessita. Situada dentro da sociedade civil, mantém vínculos com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social. Deve ter ampla autonomia para cumprir as suas finalidades, garantindo o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento.

Nos últimos anos houve expansão da Rede Federal de Educação Superior no Brasil, com

a implementação da política pública denominada Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), fazendo com que diversas pessoas tivessem a oportunidade de habitar o espaço educacional e surgindo diversas relações interpessoais com múltiplas diferenças e processos conflituosos. Assim, é necessário que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) consigam desenvolver suas atividades com o objetivo de oferecer o melhor serviço de educação e seja possível contornar e resolver as situações que possam interferir na comunidade acadêmica, em especial à gestão de conflitos interpessoais (COSTA; SILVA, 2018).

Para Cunha (2017), a universidade é o reflexo da sociedade, na qual se observam diferentes valores, que provocam divergências em virtude de interesses e perspectivas divergentes. Ainda, existem diferentes posições filosóficas e políticas no meio universitário. A sociedade também é influenciada pelas práticas das universidades, então é importante que dentro destas instituições tenham políticas internas que possam construir possibilidade de entendimento entre os envolvidos e de tratamento de conflitos, para que estas práticas também influenciem externamente e contribuam para fortalecer uma sociedade democrática, com justiça social, equidade e bem-estar.

Para Moreira (2012), as IFES costumam utilizar um procedimento administrativo tradicional e lento para as partes envolvidas, semelhantes ao existente no Poder Judiciário, sendo que raramente derivam em resultados pacíficos ou construtivos para a instituição e as partes. O procedimento mais utilizado internamente é o PAD (processo administrativo disciplinar), com base nas leis 8.112/90 e 9.784/99. Ressalta-se, no entanto, que nem todos os tipos de conflitos existentes no meio acadêmico são atos de disciplina ou derivados. Assim, considerando que cada vez mais há conflitos que se caracterizam como interpessoais, as instituições têm buscado métodos alternativos de resolução.

Os meios alternativos de resolução de conflitos são diversos, de acordo com Cabral (2013), mas os denominados de autocomposição (como a mediação e conciliação) são os que proporcionam mais vantagens, pois levam aos envolvidos a possibilidade de resolução de conflitos de maneira segura, rápida, desburocratizada, com baixo custo e eficaz, além de serem o método mais indicado na solução de determinados conflitos.

Para Costa e Silva (2018), não há uma cultura institucionalizada de utilização dos meios alternativos de resolução de conflitos, o que leva as instituições a utilizarem mecanismos que se assemelhem a estes meios, mas em um cenário não sistematizado.

Percebe-se que ainda são poucas as pesquisas sobre mediação no contexto da educação superior, havendo maior incidência de estudos na educação básica, no entanto, entende-se que

há semelhanças nas demandas sobre gestão de conflitos. Assim adota-se o entendimento de Almeida e Pantoja (2016), que se referem à mediação escolar como aquela realizada em todo universo escolar, em sua definição mais ampla, abrangendo o ensino fundamental, médio e universitário.

Costa e Silva (2011) entende que a mediação nos espaços educativos é importante para entender que os conflitos podem gerar transformações no funcionamento dessas instituições e até mesmo contribuir para a formação mais ampla dos sujeitos, que incidirá na sociedade como um todo, gerando uma cultura de paz. Além disso, é no contexto educacional que se depara com grandes desafios interpessoais. Portanto, é essencial que as pessoas que compõem a educação superior conheçam a mediação e difundam a sua aplicabilidade.

## 2.3 A MEDIAÇÃO COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Neste tópico abordam-se os meios alternativos de resolução de conflitos, trazendo o surgimento deste instituto no Brasil e no mundo e informando as legislações atuais. Além disso, trata-se sobre o instituto da mediação, especificando-o e trazendo os conceitos vigentes.

### **2.3.1 *Alternative Dispute Resolution* (ADR) e os meios alternativos de resolução de conflitos no Brasil e no Mundo**

De acordo com Moore (1998), o conflito é realidade em todas as sociedades, como, por exemplo, na disputa entre cônjuges, filhos, pais e filhos, vizinhos, grupos étnicos e raciais, no trabalho, entre superiores e subordinados, cidadãos e governo e nas culturas.

Na China existem os Comitês Populares de Conciliação que atendem os conflitos gerados na vizinhança, nas aldeias, nas vilas, no distrito e no condado. Na Malásia, Indonésia e Tailândia a Mediação já é utilizada em vários setores. No Sri Lanka e nas Filipinas desenvolveu-se programa de Mediação comunitária. Na Nova Zelândia e na Austrália foram seguidos os modelos da América do Norte (MOORE, 1998).

Na América Latina utiliza-se a mediação para resolver os conflitos, assim como na África, na qual as práticas adotadas variam de acordo com a tribo e a região. Também se observa o emprego da mediação nas sociedades árabes. Já na Europa Ocidental desenvolveram-se mais largamente os processos e instituições de mediação.

Portanto, a mediação e outros métodos de solução de conflitos já existiam há muito tempo, concomitantemente com a existência da solução estatal e impositiva. A diferença para

o movimento da *Alternative Dispute Resolution* (ADRs), que surgiu nos Estados Unidos, é que se tornou prática institucionalizada e profissionalizada, inclusive relacionada com a participação democrática do indivíduo.

Informa Calmon (2013), que *Alternative Dispute Resolution* (ADR) é uma expressão norte americana. Na Argentina e outros países da América Latina se denomina de *Resoluciones Alternativas de Disputas* (RAD), na França se designa em *Modes Alternatifs de Reglement des Conflits* (MARC). No Brasil, a expressão mais utilizada é meios alternativos de solução de conflitos (MASC), no entanto, esta tradução gera algumas críticas por não ter precisão técnica e histórica, pois o meio mais antigo de solução de conflitos não é o judicial e porque os meios alternativos não excluem o judicial, uma vez que todos os meios se complementam. Assim, para o autor a expressão mais acertada seria meios adequados de solução de conflitos.

A primeira referência ao termo *Alternative Dispute Resolution* é atribuída a Frank Sander, a partir daí se desenvolveu o movimento que visava a instituição da cultura de acordo e ganhou espaço em vários países. Destaca-se a participação de Lon Fuller, professor da *Harvard Law School* e árbitro trabalhista. Ele elaborou os princípios dos usos, para diferentes propósitos, da mediação, arbitragem, adjudicação, legislação, votação e outras formas institucionais de resolução de disputas. Ele demonstrou que cada tipo de processo tem sua funcionalidade e que, portanto, a mediação seria melhor para conflitos que envolvam relações continuadas, como as relações familiares ou de trabalho, enquanto a arbitragem seria mais adequada para os casos em que as partes criaram suas regras autônomas, como nas relações comerciais, restando a adjudicação adequada apenas quando a interpretação da lei por uma autoridade estatal é necessária para a parte ou para a sociedade. Fuller acreditava no pluralismo processual, uma vez que há grandes diferenças entre os tipos de processos e que os processos não se anulam, mas encontram seu espaço entre os conflitos sociais e jurídicos (BERGAMASCHI, 2015).

Essas teriam sido as contribuições teóricas decisivas para o desenvolvimento das ADRs. Ainda, ressalta-se que é dado grande destaque à *Pound Conference*, como desencadeador do uso das ADRs. No entanto, conforme Kovach (2004), a mediação nos Estados Unidos tem origem distante do sistema legal, e sim ligada à justiça comunitária e a resolução de conflitos trabalhistas, antes de 1976 já existiam programas originados de uma forma alternativa de justiça comunitária, como a *American Arbitration Association* (AAA), por exemplo, que promoveu programas-piloto de mediação financiados pela Fundação Ford no final dos anos 60. Todavia, o desenvolvimento sistematizado e a instalação de uma política de ADRs, propriamente dita, deve ser atribuído aos esforços a partir da *Pound Conference*.

Na área da Administração Pública o modelo de mediação foi adaptado para a facilitação das políticas públicas e da construção de consenso. Estes processos foram empregados para melhorar a tomada de decisões conjuntas e para dar maior legitimidade a decisões sobre políticas públicas quando a sua implantação se dá em contexto de disputas políticas (MENKEL-MEADOW, 2005).

Ainda, em 1996 foi editado o *Administrative Dispute Resolution Act*, estabelecendo uma política de gestão de conflitos e uso dos meios alternativos de disputas a serem utilizados nos procedimentos administrativos, judiciais, entre outros. No entanto, em 2007 verificou-se que a maioria das agências federais dos Estados Unidos ainda não utiliza os métodos alternativos de resolução de conflitos, como deveriam (BERGAMASCHI, 2015).

Nas últimas décadas, organizações nos setores público, privado e sem fins lucrativos têm se voltado cada vez mais para processos e programas alternativos ou apropriados de resolução de disputas (ADR) para melhorar os esforços de gestão de conflitos. Muitos consideram o governo federal dos EUA um líder no movimento ADR, em parte porque vários normativos tornaram a ADR uma característica fixa do cenário administrativo federal (SENGER, 2004).

Para Nesbit, Nabatchi e Bingham (2012), o uso de ADR é especialmente proeminente para disputas no local de trabalho em agências federais, com a mediação sendo o processo de ADR preferido. Mediação é um processo de resolução de disputas no qual uma terceira parte neutra (ou seja, o mediador) auxilia os disputantes a chegar a uma solução mutuamente aceitável para o problema em questão. Dado o amplo uso da mediação no local de trabalho em órgãos públicos, é importante que os pesquisadores examinem e compreendam as experiências dos participantes nesses processos e como essas experiências influenciam a resolução de disputas. Compreender as percepções de justiça organizacional e imparcialidade em procedimentos formais de resolução de disputas pode ajudar a projetar sistemas de disputa e criar soluções positivas de longo prazo para conflitos no local de trabalho. No entanto, a aplicação de medidas tradicionais de justiça organizacional a um processo de mediação no local de trabalho é mais problemática.

Tartuce *et al.* (2014) afirma que o método brasileiro sofreu influência do movimento norte americano. Ainda, métodos de conciliação existem há muito tempo no Brasil e, posteriormente, alguns normativos esparsos passaram a mencionar a mediação na área trabalhista. A Constituição de 1824 já dispunha das relações extrajudiciárias, uma vez que as partes poderiam nomear juízes árbitros e suas sentenças seriam executadas sem recurso, se

assim o convencionassem as partes. Ainda, preconizava que não poderia começar qualquer processo se não constasse que foi tentado o meio de reconciliação.

Ademais, Braga Neto (2010) informa que quando da elaboração da Constituição Federal de 1988 surgiram os primeiros procedimentos para instituição de um ambiente adequado para a implementação de instrumentos que buscavam a resolução de conflitos de forma pacífica. Ainda, no preâmbulo da Carta Magna diz que o Estado Democrático está comprometido na ordem interna e internacional com a solução pacífica das controvérsias. Posteriormente surgiram legislações específicas que contribuíram para a inclusão das palavras mediação e mediador, como a Lei 9.099/95 (Juizados Especiais Cíveis e Criminais), Lei 9.307/96 (Arbitragem), Lei 9.870/99 (Mensalidades Escolares), Lei 10.101/00 (Participação nos Resultados das Empresas) e Lei 10.191/01 (Medidas Econômicas Complementares ao Plano Real).

Antes do Poder Judiciário dispor de medidas consensuais, estas já existiam em diversas iniciativas como, por exemplo, o Balcão de Direitos da ONG Viva o Rio, que promoveu Mediações Comunitárias na favela da Rocinha; a Câmara de Mediação e Arbitragem (CMA) ligada ao serviço de assistência judiciária da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG); em Pernambuco, projeto de mediação da Fundação Joaquim Nabuco; no Ceará, a Casa de Mediação Comunitária, entre outros (VELOSO, 2017).

Em 2010, o Conselho Nacional de Justiça emitiu a Resolução nº 125, de 29.11.2010, chamada de Política Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos, no âmbito do Poder Judiciário, com o intuito de utilizar os meios alternativos de solução de controvérsias, em especial a mediação e a conciliação. Após, com a publicação da lei nº 13.140, em 26 de junho de 2015, a mediação virou uma realidade, pois esta lei estabeleceu a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e também deu tratamento à autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública (VELOSO, 2017).

O Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei 13.105/15, também trouxe a mediação de forma muito relevante, pois determinou que “a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”. Ainda, o NCPC normatizou a criação pelos tribunais dos centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição (BRASIL, 2015).

Assim, a mediação ganhou espaço no ordenamento jurídico brasileiro, uma vez que está regulamentada e cada vez mais torna-se uma importante opção para a resolução de conflitos de forma consensual, com diálogo, de forma célere, eficaz e evitando um desgaste maior entre os envolvidos.

### **2.3.2 A Mediação de Conflitos**

Antes de discorrer sobre a mediação de conflitos é importante inferir alguns conceitos como os de autocomposição, negociação, conciliação e arbitragem, para que os institutos sejam melhor compreendidos. De acordo com Calmon (2013), autocomposição é a resolução de um litígio por meio de decisão consensual das próprias pessoas envolvidas no conflito. Na autocomposição não há imposição de uma decisão por um terceiro e a solução é parcial, dada pelas próprias partes. No entanto, na maioria das vezes a autocomposição não surge espontaneamente, razão pela qual surgem os mecanismos- estruturados por procedimentos organizados para obtenção da autocomposição, sendo os mais conhecidos a negociação, mediação e conciliação.

A negociação, para Calmon (2013), é parte natural da convivência em sociedade e tem o objetivo de obter a autocomposição e caracteriza-se pela conversa direta entre os envolvidos, sem qualquer intervenção de terceiro. Já a conciliação, apesar de também buscar pela autocomposição, possui o auxílio de um terceiro imparcial que auxilia as partes a chegarem a um acordo, permitindo, inclusive, a apresentação de proposição pelo conciliador.

A arbitragem, diferentemente das anteriores, é considerada um mecanismo de heterocomposição de solução de conflitos, pois um terceiro imparcial assegura o direito existente e determina a forma de sua satisfação. Distingue-se da atividade estatal por ser uma atividade privada e somente poder ser realizada se houver concordância de todos os envolvidos no conflito, mediante vontade expressa.

Conforme Rosa (2012), mediação advém do latim *mediare*, que significa mediar, dividir ao meio ou intervir. É uma forma colaborativa e amigável de resolução de controvérsias que objetiva alcançar a melhor solução pelas próprias partes, sendo a mediação um importante instrumento para a resolução pacífica das disputas. Ressalta-se que a mediação é ainda mais indicada quando nos conflitos predominam questões emocionais, advindas de relacionamentos interpessoais intensos e, em regra, de longa duração. As soluções são únicas aos casos específicos.

A mediação, para Calmon (2013), pode ser conceituada como uma intervenção de terceiro imparcial na negociação entre as partes envolvidas no conflito, o qual tem o papel de facilitar ou incentivar o diálogo para que os próprios envolvidos encontrem a melhor solução para o problema, assim, resolve-se não somente o conflito existente, mas também a própria relação que estava desgastada, permitindo a sua continuidade de forma pacífica. Ainda, é caracterizada como um método específico de pacificação dos envolvidos no conflito, por ser confidencial e por ser realizada em um ambiente neutro e amistoso para os envolvidos. Para Barbosa (2004), a mediação é um processo de criação, de repartição do vínculo social e de normatização dos conflitos, na qual uma terceira pessoa imparcial tenta ajudar os envolvidos a melhorar a relação ou resolver um conflito, por meio de diálogo e trocas entre as partes.

Calmon (2013) dispõe que os princípios da mediação, de acordo com os *Standards MAMP (Massachusetts Association of Mediation Programs)*, são: voluntariedade, consentimento informado, poder das partes/autodeterminação, imparcialidade/neutralidade e confidencialidade. A voluntariedade significa que as partes irão participar livremente da mediação e poderão desistir a qualquer momento. O consentimento informado é o princípio que garante às partes saberem como funcionam todos os procedimentos da mediação e deverão concordar em participar. A autodeterminação ou o poder das partes reconhece o direito de elas solucionarem seus conflitos e é responsabilidade delas decidirem em conjunto sobre os termos de qualquer acordo que venha a ser celebrado.

A neutralidade ou imparcialidade garante a equidade e justiça da mediação, uma vez que os mediadores devem ser isentos de qualquer favoritismo. A confidencialidade afirma que todas as informações obtidas durante o procedimento de mediação serão resguardadas, salvo se a divulgação for autorizada previamente pelas partes (CALMON, 2013). Ainda, o Novo Código de Processo Civil informa que são os princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada que regem os institutos da conciliação e mediação (BRASIL, 2015).

A mediação resulta da ampliação do direito fundamental de acesso à justiça, previsto no art. 5º da Constituição Federal. Além disso, o mediador induz as partes a identificar os principais pontos da controvérsia, a adaptar os seus interesses com o da parte contrária e a utilizar fórmulas de ajuste que ultrapassam o nível da disputa, havendo uma visão produtiva para as partes. As vantagens da mediação são a rapidez, confidencialidade, economicidade, justiça e produtividade (CALMON, 2013).

Para Felipe (2017), a mediação extrapola a visão convencional de que somente o Estado, na figura de um juiz, emite decisão para resolver um conflito. A mediação supera as decisões

impostas de cima para baixo e apoia um sistema que haja diálogo, que seja horizontal e participativo na resolução de problemas. Ela tem como objetivo a colaboração para solucionar os conflitos e, além disso, distancia-se da cultura de ganhador e perdedor e aproxima-se da satisfação recíproca, denominada ganha-ganha.

Ademais, conforme Sales (2007), a escolha pelo uso da mediação também gera empatia com os problemas do outro, uma vez que promove reflexão e um diálogo qualificado para que se consiga chegar no real motivo do conflito. A mediação se torna um importante instrumento para a construção da cultura da paz.

## 2.4 ESTUDOS RELACIONADOS À RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO: UM PANORAMA ATUAL

O presente estudo buscou identificar o estado da arte através de uma revisão bibliométrica das produções nacionais e internacionais nas bases “*Web of Science*” e “*Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*”, relacionadas à temática da resolução de conflitos e os métodos alternativos para a solução de conflitos na área da Administração.

Busca-se, portanto, a identificação do estado da arte sobre o assunto, com o objetivo de documentar o que foi pesquisado e o que está sendo feito atualmente no campo em estudo. De acordo com Soares, Picolli e Casagrande (2018), a origem do termo “bibliometria” vem da união do radical “bibliom”, que em grego significa “livro”, com o sufixo “metria”, que em grego, é “mensuração”. Portanto, para ser caracterizada como pesquisa bibliométrica é necessário que haja uma análise quantitativa dos dados. É isto que a diferencia da pesquisa bibliográfica e do artigo de revisão. Ainda, informam que os artigos bibliométricos também assumem a forma de artigos empíricos. Pritchard (1969) corrobora as informações ao criar o termo “bibliometria” no final da década de 1960 e definir que significa a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos na análise de obras literárias.

Chueke e Amatucci (2015) informam que as pesquisas bibliométricas nas ciências sociais aplicadas são baseadas na apreciação da produção de artigos em determinada área ou assunto, verificar quais são os pesquisadores e suas justificativas e ocorrem com a criação de indicadores que buscam sistematizar os dados obtidos, como os autores que mais publicam, as instituições, os acadêmicos mais referenciados e as redes de coautorias.

Ainda, Chueke e Amatucci (2015) apontam que os estudos bibliométricos além de contribuírem com a sistematização das pesquisas em determinado tema, também levantam

problemas para serem pesquisados em trabalhos futuros. Portanto, o conhecimento científico é desenvolvido de forma gradual, cumulativa e cooperativa.

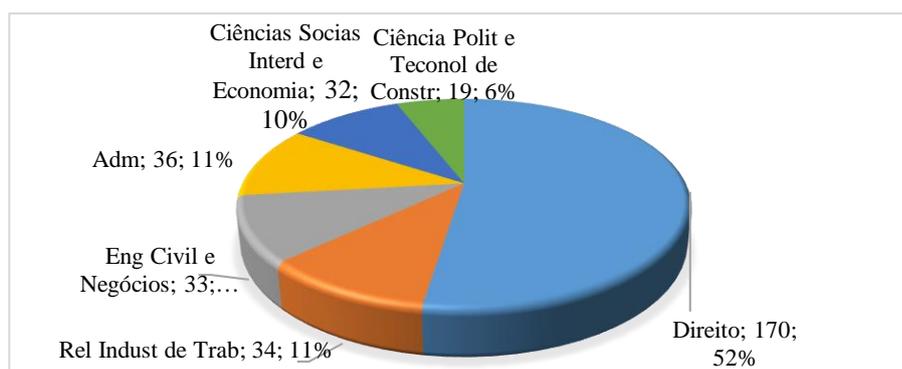
A base “*Web of Science – Coleção Principal*” é um portal de periódicos por meio de assinatura junto à *Clarivate Analytics*, que oferece acesso à coleção principal da base de dados Web of Science, permitindo acesso a referências e resumos em todas as áreas do conhecimento, cobrindo, aproximadamente, 12.000 periódicos. Por meio da *Web of Science* estão disponíveis ferramentas para análise de citações, referências, índice h, permitindo a análise bibliométrica.

O acesso a esta base foi efetuado pelo site da “Capes”, no “Acesso CAFE (Comunidade Acadêmica Federada)”, o qual é provido pelas instituições participantes e permite o acesso remoto ao conteúdo assinado do Portal de Periódicos disponível para a instituição ligada à pesquisadora. Assim, foi possível pesquisar em virtude do vínculo da docente com a Universidade Federal de Santa Maria.

Ressalta-se que foram realizadas diversas pesquisas na referida base, em diferentes datas, de abril a maio de 2021, utilizando as diversas palavras chaves: “*mediation*”, “*conflict*”, “*conflict management*”, “*interpersonal conflicts*”, “*conflict mediation*”, selecionando as áreas ligadas à administração. No entanto, tais expressões não derivaram em bons resultados, pois a maioria dos artigos advindos não possuía relação com o tema ora estudado.

Assim, chegou-se à expressão “*alternative dispute resolution*”, sendo realizada a busca pelo título dos documentos. Não houve delimitação do período, contudo, importa informar que o mais antigo, na data de 1984, ou seja, foram buscadas todas as pesquisas existentes na base que se relacionaram com aquela expressão no título dos trabalhos, que resultou em 340 resultados. De acordo com a Figura 1, abaixo, pode-se verificar as principais áreas que pesquisam sobre o tema:

Figura 1 – Principais áreas que pesquisam sobre o tema *alternative dispute resolution* em todo o período

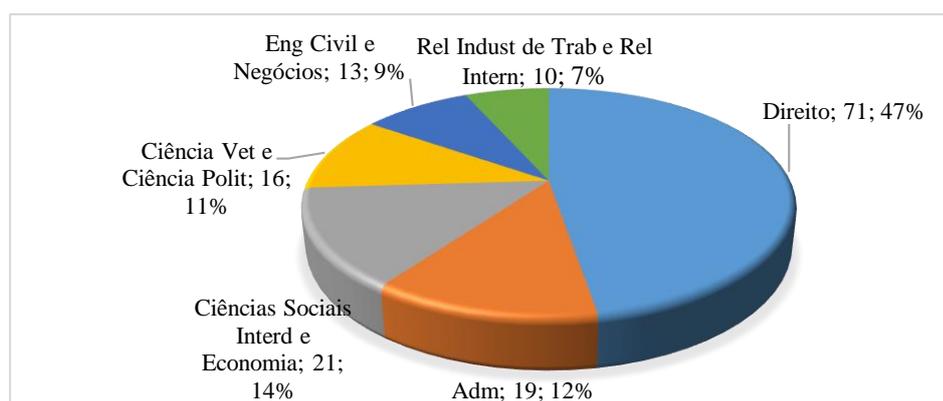


Fonte: *Web of Science*.

Percebe-se, portanto, que a área do Direito (170) está em primeiro lugar, após vem Relações Industriais de Trabalho (34), seguida de Engenharia Civil e Negócios (33), Administração, incluindo a Administração Pública (36), Ciências Sociais Interdisciplinares e Economia (32), Ciência Política e Tecnologia de Construção (19).

Após, realizou-se a mesma pesquisa, só que com delimitação do período de 2010 a 2021, que resultou em 159 documentos. Na Figura 2, a seguir, podemos verificar quais as principais áreas que tratam sobre o assunto nos últimos 10 anos.

Figura 2 – Principais áreas que pesquisam sobre o tema *alternative dispute resolution* entre 2010 a 2021



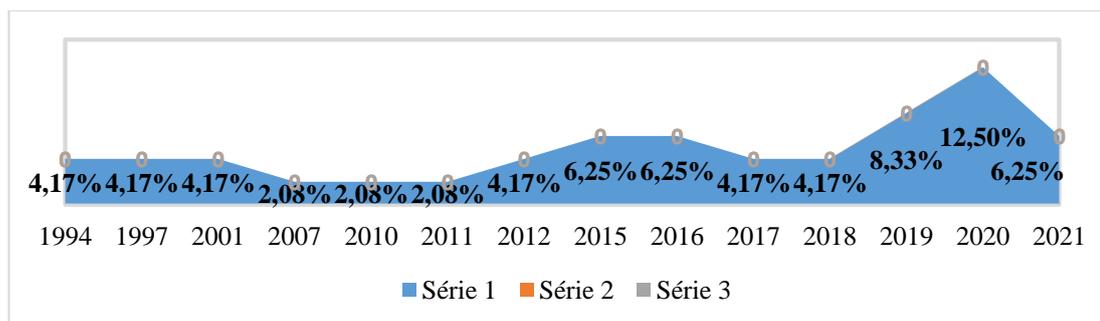
Fonte: *Web of Science*.

Analisando estes dois resultados é possível perceber que a área de “Direito” é a que mais estudou o tema em todo o período existente na base e se manteve nos últimos dez anos, possuindo representatividade de 47% das publicações nos últimos dez anos e 52% em todo o período.

Após esta análise, utilizou-se o filtro “Categorias” para selecionar aquelas ligadas à Administração e Educação. Foram selecionadas as seguintes categorias: “*Management*”, “*Social Sciences Interdisciplinary*”, “*Public Administration*”, “*Business*”, “*Education Educational Research*” e “*Political Science*”. Esta seleção, referente a todo o período existente na base, resultou em 71 resultados. Em seguida, filtrou-se os “tipos de documentos”, selecionando-se apenas os artigos, resultando em 48 documentos.

Na Figura 3, verifica-se o número de artigos e o percentual publicados por ano em todo o período de publicações existente na base “*Web of Science*”. Constata-se que o ano de 2020 é o que possui maior percentual de publicações, com 12,5%. Os anos de 2010 e 2011 são os que possuem menos publicações, com 2,083% cada.

Figura 3 – Percentual de artigos relacionados à expressão *alternative dispute resolution* em todo o período

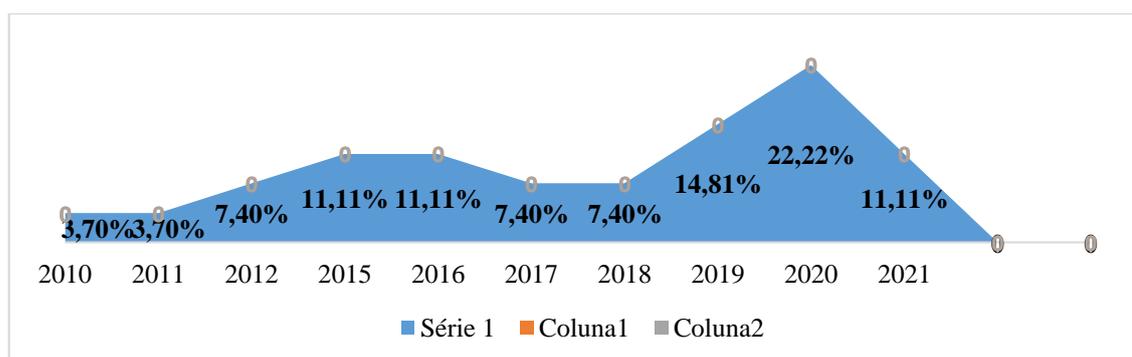


Fonte: *Web of Science*.

Com relação ao período dos últimos anos, filtramos os 159 resultados por apenas artigos, resultando em 97 documentos. Após, utilizou-se o filtro “Categorias” para selecionar aquelas ligadas à Administração e Educação. Foram selecionadas as seguintes categorias: “*Management*”, “*Social Sciences interdisciplinary*”, “*Public Administration*”, “*Business*”, “*Education Educational Research*” e “*Political Science*”. Esta seleção resultou em 27 resultados.

Na Figura 4, verifica-se o número de artigos e o percentual publicados por ano.

Figura 4 – Percentual de artigos relacionados à expressão *alternative dispute resolution* de 2010 a 2021

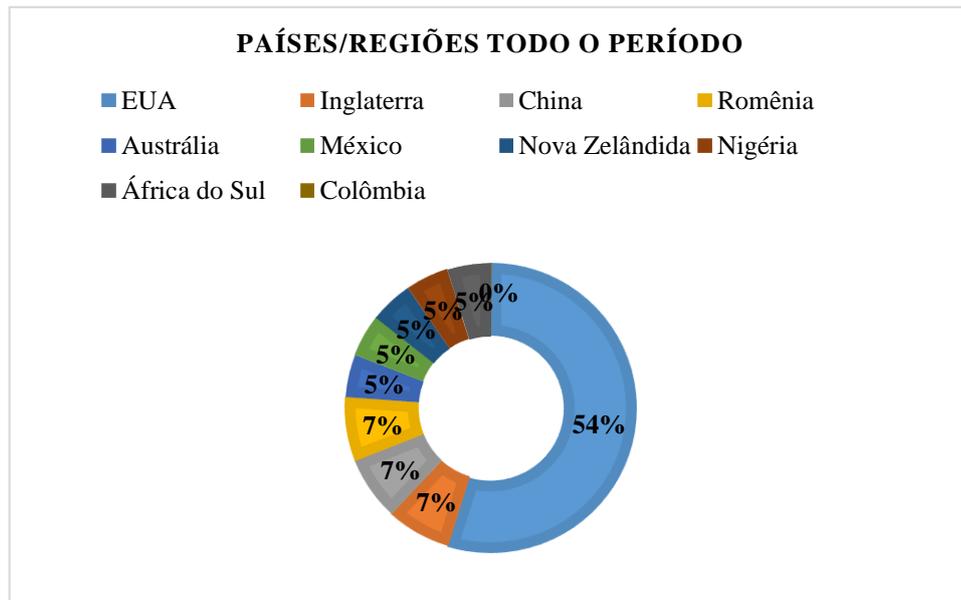


Fonte: *Web of Science*

Percebe-se que nos últimos dez anos, o ano de 2020 continua sendo o que possui maior percentual de publicações, com 22,22%, seguido dos anos de 2015, 2016 e 2021 com 11,11% cada. Os anos de 2010 e 2011 continuam sendo os que possuem menos publicações, com 3,70% cada.

Na Figura 5, a seguir, é possível verificar em quais Países e/ou Regiões há maior incidência de publicações relacionadas ao tema pesquisado, referente ao período integral de publicações.

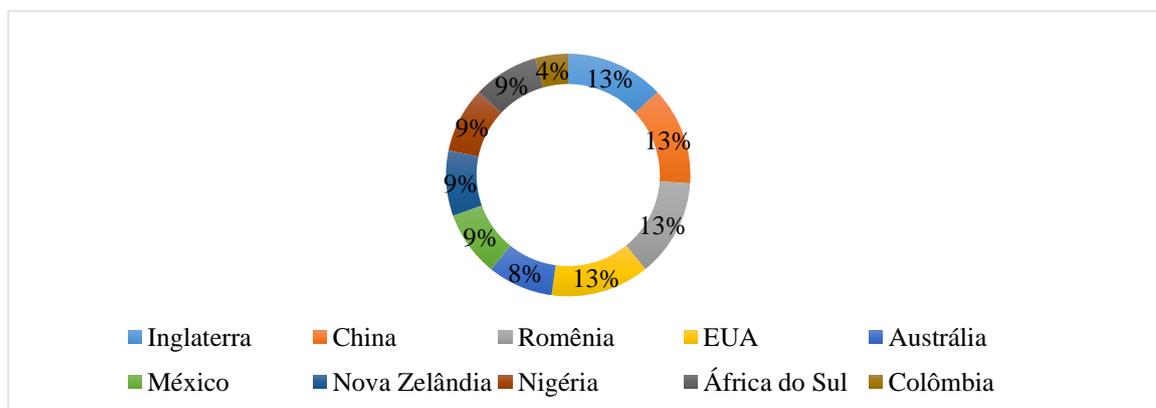
Figura 5 – Países e/ou regiões com maior publicação sobre o tema *alternative dispute resolution*



Fonte: *Web of Science*.

Percebe-se que, de acordo com os dez países que possuem maior frequência de publicação de artigos no tema, 54% das publicações são oriundas dos Estados Unidos da América, com 23 artigos. Após, com 7% estão as publicações advindas da Inglaterra, China e Romênia, totalizando nove artigos, sendo três artigos para cada país. Na Figura 6, demonstra-se os países e/ou regiões que possuem maior incidência de publicações entre os anos de 2010 a 2021.

Figura 6 – Países e/ou regiões com maior publicação sobre o tema *alternative dispute resolution*



Fonte: *Web of Science*.

Percebe-se que, conforme com os dez países que possuem maior frequência de publicação de artigos no tema, quatro países possuem mais publicações sobre o assunto nos últimos dez anos, quais sejam, Inglaterra, China, Romênia e Estados Unidos da América com 13% cada, totalizando doze artigos, três artigos cada país. Comparando os dois resultados, é possível perceber que os quatro países com maiores publicações referentes a todo o período e aos anos de 2010 a 2021 são os mesmos, somente sendo alterada a ordem.

Na análise da autoria, percebe-se que quatro autores possuem os maiores índices de publicações referente a todo o período da base, com 4,167%, quais sejam, Cheung So, Lee CK, O'leary R e Yiu TW. Os demais possuem índice de 2,083% de publicações. Depreende-se, ainda, que Cheung SO, Lee CK e Yiu TW possuem 7,40% das publicações e Acosta-Gonzales S, Afolabi OO, Afolabi OS, Arakelian M e Balan C 3,70% dos artigos publicados entre 2010 e 2021. Portanto, verifica-se que Cheung SO, Lee CK e Yiu TW permanecem como os autores que mais publicaram sobre o assunto em questão nas duas pesquisas realizadas.

Após realizadas estas análises, que demonstram o perfil dos artigos científicos publicados que contenham a expressão “*alternative dispute resolution*” no título, durante todo o período de publicações na base “*Web of Science*” selecionou-se os 10 artigos mais citados entre os 48 selecionados, os quais serão apresentados a seguir em ordem decrescente.

Quadro 1 – Dez artigos mais citados em todo o período existente na base do *Web of Science*

(continua)

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Citações</b>
<i>Selection and use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in construction projects – Past and future research</i>	Lee, C. K.; Yiu, T. W.; Cheung, S. O.	<i>International Journal of Project Management</i>	2016	27
<i>The institutionalization of alternative dispute resolution in the federal government</i>	Nabatchi, T.	<i>Public Administration Review</i>	2007	22
<i>Lessons learned from two decades of alternative dispute resolution programs and processes at the US Environmental Protection Agency</i>	O'Leary, R.; Rainess, S. S.	<i>Public Administration Review</i>	2001	22
<i>Alternative Dispute Resolution in the law-school curriculum – Opportunities and obstacles</i>	Sander, F.	<i>Journal of Legal Education</i>	1984	19
<i>Anthropology and the study of alternative dispute resolution</i>	Merry, S. E.	<i>Journal of Legal Education</i>	1984	11
<i>Alternative dispute resolution and employee voice in nonunion employment: Na ethical analysis of organizational due process procedures and mechanisms – The case of the United States</i>	McCabe, D. M.	<i>Journal of Business Ethics</i>	1997	9
<i>Alternative Dispute Resolution – Why it doesn't work and why it does</i>	Carver, T.B.; Vondra, A. A.	<i>Harvard Business Review</i>	1994	7

Quadro 1 – Dez artigos mais citados em todo o período existente na base do *Web of Science*

				(conclusão)
<i>Root Dynamics of alternative dispute resolution – na illustrative case in the United-States Postal Service</i>	Carnevale, D. G.	<i>Public Administration Review</i>	1993	7
<i>Using Process Observation to teach alternative dispute resolution – alternatives to simulation</i>	Bush, R. A. B.	<i>Journal of Legal Education</i>	1987	7
<i>Civil Procedure and alternative dispute resolution</i>	Carrington, P. D.	<i>Journal of Legal Education</i>	1984	7

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados do *Web of Science*.

Lee, Yiu e Cheung (2016) são os autores do artigo mais citado na base de dados. Em sua pesquisa, eles realizaram uma revisão sistemática dos fatores que influenciam a seleção e uso de ADR em projetos de construção nos últimos 32 anos. Este estudo reclassificou a seleção de ADR e o uso com referência à estrutura baseada na Teoria do Comportamento Planejado (TPB).

O segundo artigo mais citado, de Nabatchi (2007), trata sobre a análise da implementação dos atos administrativos de resolução de disputas de 1990 e 1996. As teorias analisadas são utilizadas para explicar a difusão e variação na aplicação de alternativas resolução de disputas (ADR) para diferentes áreas programáticas. Vários fatores complicaram a implementação das leis ADR, levando as agências a adotar abordagens estratégicas diferentes para a aplicação de ADR em áreas programáticas. Em geral, as agências utilizam o ADR em disputas trabalhistas, comprometeram o uso de ADR em disputas de contratação e aquisição, e evitaram o uso de ADR na execução civil de disputas. Finalmente, este artigo avalia o progresso em direção a avaliações de impacto dos atos ADR e sugere instruções para pesquisas futuras.

O'Leary e Rainess (2001) são os autores do terceiro artigo mais citado, no qual são abordados os resultados de uma avaliação de quatro partes sobre o uso de ADR em ações de fiscalização na Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos (EPA) durante as últimas duas décadas. A EPA é uma das pioneiras na aplicação de processos e técnicas de ADR para disputas de políticas públicas e anunciou recentemente que planeja aumentar o uso de técnicas e práticas de ADR em todos os programas da agência. O artigo conclui que geralmente há altos níveis de satisfação com o programa de aplicação de ADR da EPA, examina as fontes de obstáculos e assistência aos esforços de ADR na EPA, sugere maneiras pelas quais a EPA pode melhorar seus programas de ADR e tirar lições das experiências da EPA que podem ser útil para outros programas públicos ou organizações.

Após, o artigo de Sander (1984) é o quarto artigo mais referenciado e trata sobre as oportunidades e obstáculos na inclusão da Resolução Alternativa de Disputas (ADR) no currículo da faculdade de Direito. Durante a década passada tem-se testemunhado um grande interesse reacendendo para os métodos alternativos de resolução de conflitos. Vários estados promulgaram algum tipo de legislação neste sentido. As associações de advogados de Manh agora têm comitês de "ADR" (resolução alternativa de disputas). Desde 1982, existe até mesmo uma fundação (o Instituto Nacional de Resolução de Disputas sobre o NIDR) que se dedica exclusivamente à promoção da resolução alternativa de disputas. O autor questiona quais são as implicações dessas atividades para a educação jurídica. Uma questão legítima pode ser levantada se esses desenvolvimentos intrigantes se somam a um campo de estudo consistente para a faculdades de direito. Talvez de fato não haja aqui nenhum assunto bem desenvolvido facilmente englobado que possa ser prontamente colocado entre capas duras e distribuído para alunos ansiosos. Como Albert Sacks aponta, a resolução alternativa de disputas tem raízes intelectuais complexas.

O quinto artigo mais citado é de autoria de Merry (1984), que trata sobre a antropologia e o estudo da resolução alternativa de disputas. A questão fundamental que antropologistas indagam é bastante diferente daquelas tipicamente criadas nos estudos de direito por operadores de direito. Antropologistas estão interessados nos mecanismos que existem para a manutenção da ordem na sociedade. Muitas sociedades de pequena escala carecem de organização estatal e de qualquer aparato legal formal, mas mantêm a ordem por meio de uma ampla gama de mecanismos informais, como medo do ostracismo, dependência de terceiros para obter assistência econômica e apoio político e mediação dos líderes das aldeias. Esses sistemas informais são difundidos e muito mais antigos do que os primeiros estados. Eles persistem mesmo nas sociedades de estados contemporâneos. Consequentemente, o próprio sistema jurídico deve, com razão, ser visto como uma alternativa, e não o contrário.

O sexto artigo de autoria de McCabe (1997) dispõe sobre a Resolução alternativa de disputas e a voz do funcionário em empregos não sindicalizados e faz uma análise ética das obrigações organizacionais, dos procedimentos e mecanismos do processo no caso dos Estados Unidos. O objetivo deste artigo é integrar e analisar os resultados da pesquisa de anteriores estudos que lidam direta e tangencialmente com questões éticas estratégicas envolvidas nos procedimentos da resolução alternativa de disputa, encontrados em empregos não sindicalizados. Foi dada atenção particular a uma das questões mais significativas na área de operação de nível tático nas empresas individuais, as técnicas procedimentais referentes ao

processamento das reclamações e queixas dos funcionários em empresas não sindicais. O artigo conclui com recomendações de políticas para gerentes e recomendações para pesquisas futuras.

O próximo artigo, o sétimo mais referenciado, de acordo com a pesquisa realizada, de autoria de Carver e Vondra (1994), tem como título “Resolução alternativa de disputas: por que não funciona e por que funciona”. As grandes esperanças impostas na resolução alternativa de disputas (ADR) diminuíram rapidamente após a divulgação inicial da década de 1980. Descobriu-se que o problema não era com ADR em si, mas como a ADR atualmente era praticada por muitas empresas. A ADR ineficaz era caracterizada por um anseio em querer ganhar a qualquer preço, falta de compromisso com a ADR por parte da administração de nível superior e do conselho da empresa e o equívoco de que ADR não é tão diferente de litígio. Mas algumas empresas estão usando ADR de forma eficaz. Além de potencializar o comprometimento da alta administração com a ADR, a empresa NCR definiu uma série de metas a serem observadas no caso de uma disputa. Metas como simplificar os procedimentos ajudam a garantir que arbitragem será realmente arbitragem e não litígio disfarçado. Finalmente, a empresa criou um processo sistemático, denominado processo de resolução para evitar disputas, que determina que o ADR seja a primeira etapa de todas as ações judiciais.

Carnevale (1993) é o autor do oitavo artigo, que trata sobre um caso ilustrativo no serviço postal dos Estados Unidos. O questionamento é como os conflitos decorrentes de acordos de negociação coletiva podem ser reduzidos. O autor examina a história de tais disputas e descobre que as partes confiaram na arbitragem ou adjudicação de direitos como o meio preferido para resolver as controvérsias do trabalho do dia-a-dia. No entanto, ele ressalta que a busca por alternativas à arbitragem tradicional tem levado a experimentos com a resolução alternativa de disputas (ADR) no esforço de reduzir os custos de transação e elevar a satisfação com os resultados. Um experimento ADR bem-sucedido, conduzido em uma jurisdição do Serviço Postal dos EUA, é descrito. O caso ilustra que os princípios da solução de problemas com base em interesses, cada vez mais empregados na negociação de contratos coletivos de trabalho, também podem ser estendidos com sucesso à sua administração.

O nono artigo, de Bush (1987), trata sobre a utilização da metodologia de observação do processo para ensinar alternativas de resolução de disputas. Informa que para atingir o sucesso é necessário integrar as percepções obtidas pela observação da teoria e da prática estudada no curso como um todo. O principal veículo para essa integração é o tempo de aula dedicado exclusivamente à discussão e análise das observações em relação ao outro material do curso. O uso das observações como foco de discussão e referência concreta de estudo foi muito bem-sucedido. Portanto, a metodologia de observação atende muito bem aos dois objetivos de

concretizar o estudo de ADR e estimular o interesse do aluno. A metodologia de observação também ajuda os alunos a formular e compreender muitos insights críticos sobre os processos de ADR, facilitando a análise crítica de processos e problemas de ADR.

O último artigo é de autoria de Carrington (1984), o qual aborda o Processo Civil e a Resolução Alternativa de Disputas. O autor afirma que o processo civil é o curso básico na resolução de disputas. O serviço universitário como repositório de tradições, valores e experiências recebidas, o processo civil informa todos os nossos esforços para resolver disputas. Também é obrigação do ensino universitário avaliar criticamente essas tradições, valores e experiências, o assunto não é apenas quais são as formas atuais de procedimento legal, mas quais deveriam ser. Consequentemente, o movimento de resolução alternativa de disputas é um reacendimento bem-vindo, que deve ser aproveitado.

Também foram selecionados os 10 artigos mais citados entre os 27 selecionados que contenham a expressão “*alternative dispute resolution*” no título, referentes ao período de 2010 a 2021, que serão apresentados a seguir.

Quadro 2 – Dez artigos mais citados no período de 2010 a 2021 na base do *Web of Science*

(continua)				
<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Citações</b>
<i>Selection and use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in construction projects - Past and future research</i>	Lee, C. K.; Yiu, T. W.; Cheung, S. O.	<i>International Journal of Project Management</i>	2016	27
<i>Alternative dispute resolution in Japan: the rise of individualism</i>	Benson, J.	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	2012	6
<i>Alternative and Online Dispute Resolution for Cross-Border Consumer Contracts: a Critical Evaluation of the European Legislature's Recent Efforts to Boost Competitiveness and Growth in the Internal Market</i>	Ruhl, G.	<i>Journal of Consumer Policy</i>	2015	5
<i>Collective and individual alternative dispute resolution in France and Britain</i>	Clark, N.; Contrepois, S.; Jefferys, S.	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	2012	4
<i>Alternative dispute resolution procedures using information technologies: legal regulation in the European Union and the USA</i>	Arakelian, M.; Ivanchenko, O.; Todoshchak, O.	<i>Amazonia Investiga</i>	2020	2
<i>Causes of disputes, factors affecting dispute resolution and effective alternative dispute resolution for Sri Lankan construction industry</i>	Illankoon, I. M. C. S et al.	<i>International Journal of Construction Management</i>	2019	2
<i>Alternative Dispute Resolution Media: General Perception, Satisfaction and Loyalty of Users of Arbitration Centers in Portugal</i>	Catarino, J. R.; Alves R. C.; Pedro M.	<i>Revista Del Clad Reforma y Democracia</i>	2017	2

Quadro 2 – Dez artigos mais citados no período de 2010 a 2021 na base do *Web of Science*

(conclusão)				
<i>Alternative Dispute Resolution Mechanisms in the field of public procurement: Between effectiveness and constitutionality</i>	Dragos, D.	<i>Transylvanian Review of Administrative Sciences</i>	2011	2
<i>What works in alternative dispute resolution? The impact of third-party neutral strategies in small claims cases</i>	Charkoudian, L.; Eisenberg, D. T.; Walter, J. L.	<i>Conflict Resolution Quarterly</i>	2019	1
<i>Liberia: Understanding Alternative Dispute Resolution Mechanisms in Post-Conflict Societies</i>	Afolabi, O. S.; Idowu, H. A.; Forpoh, G. T.	<i>Conflict Studies Quarterly</i>	2019	1

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados do *Web of Science*.

A seguir será apresentado um breve resumo sobre cada um dos artigos mencionados no quadro acima. O primeiro, de autoria de Lee, Yiu e Cheung (2016), é o mesmo mais citado na pesquisa realizada em todo o período constante da base, conforme já relatado acima. Este artigo informa que a pesquisa sobre a seleção e uso de Resolução Alternativa de Disputas (ADR) vem ganhando interesse predominante dos profissionais e pesquisadores da área de projeto. Neste artigo o autor apresenta uma revisão sistemática dos fatores que influenciam a seleção e uso de ADR em projetos de construção nos últimos 32 anos, sendo que apenas apenas 13 artigos enfocaram nos fatores que influenciam a seleção e uso de ADR. Esses 13 artigos foram então analisados, sintetizados e resumidos, com distribuição entre países e influências de citação. Os estudos sobre a seleção e uso de ADR basearam-se principalmente na utilidade. Fatores utilitários oferecem menos base conceitual para explicar a tomada de decisão. Para resolver essa deficiência, este estudo reclassificou a seleção de ADR e o seu uso com referência à estrutura baseada na Teoria do Comportamento Planejado (TPB). O desenvolvimento potencial e as avenidas de pesquisa do uso da estrutura TPB também foram discutidos.

O segundo artigo mais citado, após aplicação dos filtros, entre os anos de 2010 a 2021, é o que tem como autor Benson (2012). O artigo aduz que o Japão passou por mudanças consideráveis nas últimas duas décadas. O colapso da bolha da economia, o declínio do setor manufatureiro, a retração econômica sustentada, pelo menor crescimento econômico e o aumento do desemprego, e a queda na filiação sindical e na segurança levaram a mudanças na natureza das disputas industriais, a forma como as disputas industriais são resolvidas e as partes envolvidas nas disputas. Este artigo examina essas mudanças com um foco particular no que pode ser chamado de processos "alternativos" de resolução de disputas. Agora existem menos mecanismos para que as disputas sejam resolvidas dentro da empresa, e os trabalhadores estão

mais dispostos a ir além da empresa para resolver suas disputas com a administração. Esses procedimentos externos são, em muitos casos, de natureza individual e envolvem uma abordagem mais legalista para a resolução de conflitos laborais.

O terceiro artigo trata sobre a resolução alternativa e online de disputas para contratos de consumo transfronteiriços, uma avaliação crítica dos esforços recentes da legislatura europeia para impulsionar a competitividade e o crescimento interno do mercado. O autor Ruhl (2015) informa que em maio de 2013, o legislador europeu promulgou duas medidas relacionadas a resolução alternativa de litígios em questões de consumo, a diretiva sobre resolução alternativa de litígios (Diretiva ADR) e o Regulamento sobre Resolução de Litígios Online (Regulamento ODR). Ambas medidas visam apoiar a resolução extrajudicial de litígios de consumo, com vista a garantir que os consumidores tenham acesso direto e de baixo custo à justiça. Este artigo analisa se e para qual amplitude a Diretiva ADR e o Regulamento ODR conseguem atingir este objetivo no domínio dos contratos transfronteiriços com os consumidores. O artigo conclui que a Diretiva ADR e o Regulamento ODR, embora proporcione alívio para alguns dos problemas associados com ADR transfronteiriça, não conseguem resolver os dois problemas principais de competência e linguagem. Conclui, portanto, que é improvável que a Diretiva ADR e o Regulamento ODR promoverão significativamente ADR transfronteiras e aumentarão o acesso à justiça ao consumidor transfronteiriço.

O quarto artigo, de Clark, Contrepois e Jefferys (2012), compara tendências e estudos de casos de conflitos de trabalho individuais e coletivos na França e no Reino Unido. Seu foco é até que ponto a conciliação, a mediação e a arbitragem são usados dentro dos dois diferentes sistemas de relações industriais. Em ambos, a intervenção de terceiros está associada à legitimidade transmitida pelo envolvimento dos empregadores e sindicatos, ou pela presença de um juiz imparcial. A pesquisa considera que o uso extensivo de resolução alternativa de disputas está ocorrendo em ambos os países, com resolução de disputas ocorrendo comumente no sistema de justiça na França, enquanto no Reino Unido há um uso extensivo feito da agência governamental independente de longo alcance, o Serviço Consultivo de Conciliação e Arbitragem. No entanto, a pesquisa conclui que as intervenções de terceiros mais eficazes ocorrem quando são combinadas com mobilização, ao invés de ser apenas a única forma de resolução de disputas.

Minas, Olga e Oleg (2019) são os autores do quinto artigo, o qual é dedicado à pesquisa de questões de proteção dos direitos violados, determinação da eficácia dos mecanismos de garantia dos direitos, investigação de formas alternativas de proteção de direitos, análise do

funcionamento das plataformas ODR e perspectivas de seu funcionamento. Com o uso generalizado da Internet, as instituições jurídicas estão mudando, especialmente no que diz respeito a resolução de disputas. O surgimento do comércio eletrônico levou ao surgimento de plataformas *on-line* de resolução de disputas que já estão em uso em todos os continentes. O mercado de comércio eletrônico na Ucrânia e no mundo estão ganhando força, portanto, o desejo da Ucrânia de uma interação mais estreita com os Estados Membros da União Europeia (UE) e integração no mercado comum necessita de um estudo detalhado da experiência da UE e de países estrangeiros para apresentar o mais eficaz e avançado mecanismo para proteger os direitos dos participantes do comércio eletrônico. O estudo conclui que é aconselhável usar os procedimentos da resolução de disputas online (ODR), que são resolução alternativa de disputas transfronteiriças, como uma solução rápida e versátil de resolver disputas. Com base na análise da existência de métodos alternativos de resolução de disputas, é estabelecido que a resolução de disputas online devido a sua natureza jurídica específica é uma forma independente de resolução de disputas.

Illankoon *et al.* (2019) assinam o sexto artigo mais citado e tratam sobre a indústria de construção no Sri Lanka, que tem atraído vários empreiteiros internacionais ao país. No entanto, os grandes projetos com várias partes interessadas que possuem interesses diferentes geralmente iniciam reivindicações conflitantes, e que se não resolvidas, provavelmente, levarão a disputas e ações judiciais. Havendo disputa existem mecanismos de resolução alternativa de disputas (ADR) comumente usados. No entanto, as causas que levam às reivindicações para formar uma disputa e os métodos eficazes de ADR dependem em grande parte da perspectiva das partes interessadas. Esta pesquisa tem como objetivo identificar as causas das disputas, os fatores que afetam a seleção dos métodos de resolução de disputas e o método de ADR mais eficaz na perspectiva das diferentes partes de projetos de construção na indústria de construção do Sri Lanka. Esta pesquisa fornece insights adicionais sobre as causas das reivindicações e seleção de ADR em diferentes perspectivas.

O sétimo artigo tem como autores Catarino e Alves Ribeiro Correia (2017). Este artigo, que apresenta um enquadramento geral dos centros de arbitragem em Portugal, testou a existência de evidência estatística sobre um conjunto de relações entre variáveis latentes associadas à satisfação e lealdade dos utilizadores destes centros. Neste sentido, utilizou-se uma amostra de 337 usuários dos 11 centros de arbitragem patrocinados pelo Ministério da Justiça português. A avaliação da validade das hipóteses de pesquisa foi realizada por meio de um modelo de equações estruturais que revelou possuir medidas de qualidade consideradas boas. A hipótese da existência de um impacto positivo e direto da dimensão facilidades dos centros

de arbitragem na dimensão aspectos gerais dos centros de arbitragem foi refutada. As demais hipóteses de pesquisa foram confirmadas pela amostra, validando globalmente o modelo estrutural proposto para este fenômeno.

O oitavo artigo de Dragos (2011) aborda a aplicação da resolução alternativa de disputas como mecanismo na área de compras públicas. O artigo discute os novos desenvolvimentos no sistema de contratação pública desencadeados pelo empoderamento do Conselho Nacional de Resolução Disputas Administrativas (um órgão administrativo) como o único órgão de revisão de primeira instância para remédios antes da conclusão da contratação pública contratos. O desenvolvimento legislativo implica discussões a respeito da constitucionalidade da solução e também sobre a eficiência de sujeitar reclamantes a um órgão administrativo em vez de tribunais. A conclusão do estudo destaca o fato da busca pela eficácia na concessão dos contratos (principalmente com fins de gastos de fundos estruturais) está pressionando o governo para soluções inconstitucionais como a promovida recentemente, independentemente da constante probabilidade de tais disposições serem eliminadas pelo Tribunal Constitucional com base no princípio da justiça consagrado na Constituição.

O penúltimo artigo referenciado tem como título “O que funciona na resolução alternativa de disputas? O impacto de estratégias de terceiros neutros casos de pequenas causas”, os autores são Charkoudian, Eisenberg e Walter (2019). Esta pesquisa examina “o que funciona” nos processos de resolução alternativa de disputas (ADR) nos tribunais de pequenas causas. Usando um projeto quase experimental abrangente que combina observação comportamental em tempo real de autênticas sessões de ADR em tribunais de pequenas causas com pré e pós questionários de intervenção, o estudo mede o impacto imediato e de longo prazo de várias estratégias de terceiros neutros em atitudes partidárias e resultados de casos. A obtenção de soluções de participantes teve a mais ampla gama de impactos. Maior porcentagem de tempo gasto na convenção política foi associada a resultados negativos. Refletir teve associações positivas de curto prazo e soluções de oferta neutras tiveram associações negativas de longo prazo.

O décimo artigo mais citado, entre as seleções realizadas, é de autoria de Afolabi, Idowu e Forpoh (2019). O conflito e sua resolução sempre fizeram parte da história humana. Embora o estado pós-colonial muitas vezes tenha sido o foco ao explicar a persistência de conflitos e sua resolução na África, os benefícios de tal foco e análise não foram suficientes para explicar a natureza intra e interestatal dos conflitos e gestão de conflitos em África. Isso requer uma reconsideração de estratégias de gestão de conflitos. Tal reconsideração mostrará as formas intrincadas como os conflitos e suas resoluções são moldados, especialmente em sociedades

pós-conflito, por meio do mecanismo de Resolução Alternativa de Disputas (ADR). Com a Libéria como foco e unidade de análise, observou que o país tem sido o epicentro de vários anos de conflitos violentos com dimensões internas e externas, levantando questões sobre a eficácia dos mecanismos de gestão de conflitos ortodoxos, uma vez que o conflito liberiano foi intratável durante muito tempo. No entanto, a adoção de mecanismos alternativos de resolução de disputas ajudou a resolver a maioria, senão todos, os conflitos. Este artigo, portanto, examina os mecanismos alternativos de resolução de disputas locais, tradicionais e comunitários usados para resolver a crise liberiana. Especificamente, o artigo interroga os métodos tradicionais de resolução de conflitos, incluindo o comunalismo, a percepção etnocultural dos conflitos e sua resolução, bem como os protocolos epistêmicos e éticos que orientam os esforços de construção da paz. Com o objetivo de fornecer uma compreensão das iniciativas, escolhas e opções de paz da África.

Após a pesquisa bibliométrica realizada na base *Web of Science*, que resultou em somente artigos científicos internacionais, realizou-se pesquisa no *Scientific Periodicals Electronic Library* (*Spell*), para saber sobre as pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema.

Iniciado em 2012, o *Spell*, que é de propriedade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), é uma ferramenta virtual que reúne a produção científica disponibilizada eletronicamente e gratuitamente por periódicos nacionais das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. O objetivo central da plataforma é promover o acesso, organização, disseminação e análise da produção científica de distintas áreas do conhecimento.

A pesquisa se deu da seguinte forma, primeiramente, foram testadas algumas expressões para pesquisa no “título do documento”, no final de maio e início de junho de 2021. Utilizou-se “resolução de conflitos”, “resolução de disputas” e “meios alternativos de resolução de conflitos”, não sendo encontrado nenhum documento com estes parâmetros de busca. Assim, buscou-se por “mediação de conflitos”, que resultou em apenas 01 documento e “mediação” que encontrou vários documentos, no entanto, constatou-se que a grande maioria se referia ao método estatístico de mediação, fugindo, portanto, do tema ora estudado. Da mesma forma aconteceu com a busca da palavra “conflitos”, pois resultaram em diversos documentos que não correspondiam ao tema.

Finalmente, encontraram-se 05 resultados na pesquisa por “gestão de conflitos” no título do documento e 06 resultados na pesquisa por “resolução de conflitos”. Foi escolhida a expressão “resolução de conflitos”, pois além de possuir a maioria dos documentos, também foi a expressão que os documentos advindos tinham mais relação com a resolução alternativa

de conflitos. Após, utilizou-se a aplicação do filtro “tipos de documento”, sendo selecionado somente artigos, resultando em 05 documentos.

No Quadro 3, a seguir, serão demonstrados os resultados da pesquisa pelo título do documento pela expressão “resolução de conflitos” na base *Spell*, sendo apresentados somente artigos. Os artigos foram ordenados pelo ano da publicação, em ordem decrescente.

Quadro 3 – Resultados da pesquisa pelo título do documento pela expressão “resolução de conflitos”

<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>
Demandas do Consumidor, Resolução de Conflitos on-line e Inovação na Administração Pública: Um Estudo de Caso da Plataforma ‘Consumidor.gov’ no Brasil no Período de 2014-2019	Militão, L. O.; Silveira, P. B da; León, A. J. C.; Oliveira, L. P. S.	Teoria e Prática em Administração	2020
Estratégias de Resolução de Conflitos Interpessoais entre Professores e Estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior	Costa e Silva, T. F.; Aragão, J. M. C. A.	Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	2019
Instituições e Câmaras de Juízo Arbitral do Distrito Federal: estudo exploratório sobre a presença do profissional contábil na resolução de conflitos	Neves Júnior, I. J das; Medeiros, T. M.; Jesus, S. C de; Fernandes, D. C.	Pensar Contábil	2012
Empresa familiar: resolução de conflitos familiares em função dos negócios	Barcia, F.; Grzybovski, D.	Revista de Estudos de Administração	2008
Resolução de conflitos em centros integrados de cidadania: uma abordagem à luz da perspectiva sociotécnica de grupos de trabalho	Cordeiro Júnior A.,; Bianco, M de F.	Cadernos EBAPE.BR	2005

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os resultados da base *Spell*.

Percebe-se que nenhum artigo possui relação entre si, uma vez que são de periódicos, autores e de anos diferentes. O primeiro artigo, de Militão *et al.* (2020) trata sobre a resolução de conflitos online e traz um estudo de caso realizado na plataforma “consumidor.gov”, que é um mecanismo de resolução alternativa de disputas. Neste trabalho foram analisados dados públicos da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Após, verificou-se os cinco anos de existência da plataforma (de 2014 a 2019), que resultou em um impacto positivo para os consumidores. Assim, conclui-se que a plataforma resolve de forma eficaz os problemas advindos da relação consumerista e com a diminuição do número de ações judiciais, há economia de verbas públicas. Os autores ressaltam a escassez de estudos sobre ODR (Resolução de Disputas *On-line*).

O segundo artigo, de autoria de Costa e Silva e Aragão (2019), aborda a existência de conflitos interpessoais entre docentes e discentes em uma universidade pública federal, que,

atualmente, também possuem o lado positivo. Neste trabalho foi realizada pesquisa exploratória, com coleta de dados de professores e alunos, chegando-se a conclusão que alguns métodos aplicados na instituição não são os mais adequados para a resolução dos conflitos existentes, sendo necessária a aplicação de outras técnicas.

O terceiro artigo, de Neves Júnior *et al.* (2012), tem como objetivo geral entender a presença de profissional contábil como perito ou árbitro na justiça arbitral. O autor informa que a Justiça Arbitral é caracterizada como meio alternativo de resolução de conflitos, havendo correspondência entre a arbitragem e a contabilidade, pois esta contribui para a resolução dos conflitos referentes a direitos patrimoniais disponíveis. Realizaram-se entrevistas, análise documental e aplicação de questionários nas instituições arbitrais do Distrito Federal. Concluíram que ainda é pequena a participação do profissional contábil na arbitragem, mas que sua contribuição é muito importante pois tem o conhecimento para resolver o conflito.

Barcia e Grzybovski (2008) são os autores do quarto artigo, que aborda sobre a resolução de conflitos familiares em função dos negócios. Quando as relações familiares são também de negócios, muitos conflitos podem surgir, comprometendo, inclusive, o desempenho econômico da empresa. Portanto, é de suma importância a implementação de método de resolução de conflitos em função dos negócios para que haja sobrevivência da empresa no mercado competitivo. Este trabalho verificou como a relação empresa-família pode dar certo nos negócios que são de propriedade da mesma família que criou o empreendimento.

O último artigo, de autoria de Cordeiro Júnior e Bianco (2005), analisou o modelo de Centro Integrado de Cidadania em Vitória/ES. O objetivo do artigo é identificar os serviços que devem estar presentes nestes institutos; estabelecer categorias aos serviços identificados de acordo com a literatura, direcionar o foco da abordagem para as unidades que estão voltadas à resolução pacífica de conflito e informar a importância da estruturação dessas unidades como grupos autogeridos. Os autores relatam que é necessária uma metodologia de estruturação que integre todos os serviços públicos que convivem com a iniciativa privada, para que haja agilidade, qualidade e resolução dos problemas. A metodologia aplicada foi qualitativa e intervencionista, com entrevistas com gerentes, profissionais especializados e atendentes.

Ao finalizar esta pesquisa bibliométrica acerca do tema objeto desta pesquisa, foi possível levantar um panorama sobre o que está sendo pesquisado em nível nacional e internacional sobre a resolução alternativa de conflitos. Diante disso, percebe-se que pesquisar sobre este tema é uma necessidade, para que sejam aplicados novos métodos de resolução aos problemas existentes em diversas áreas, em especial na administração pública relacionada com a educação. Além disso, foi possível verificar que apesar da quantidade de estudos ter

aumentado, ainda é um tema que necessita ser pesquisado, pois existem poucos trabalhos voltados para a resolução de conflitos na educação superior, o que também justifica a realização desta pesquisa. Ressalta-se, ainda, a dificuldade encontrada em localizar palavras-chaves que resultavam em artigos científicos que possuísem correlação com o tema deste trabalho nos periódicos de Administração e correlatos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será abordado de maneira detalhada a metodologia adotada e os procedimentos que foram executados para atingir o objetivo da pesquisa. Este capítulo está estruturado da seguinte forma: encaminhamentos metodológicos e classificação da pesquisa, delimitação do universo da pesquisa, população e amostra da pesquisa, técnica e instrumento de coleta de dados, procedimentos para coleta de dados, procedimento de análise de dados e aspectos éticos e legais da pesquisa.

#### 3.1 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Foram aplicados diferentes procedimentos metodológicos ao objeto deste estudo. Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliométrico das produções nacionais e internacionais relacionadas à temática métodos alternativos para a solução de conflitos e resolução de conflitos, para que fosse identificado o estado da arte sobre o assunto, com o objetivo de documentar o que foi pesquisado e o que está sendo feito atualmente no campo em estudo na área da Administração. Segundo Soares, Picolli e Casagrande (2018), a pesquisa bibliométrica é aquela que, necessariamente, contempla uma etapa de análise quantitativa de dados, sendo que no Brasil os indicadores mais populares em artigos bibliométricos são baseados em contagem de número de artigos, número de revistas, número de autores, número de autorias, número de instituições ou número de citações.

Determinados estilos literários possuem mais popularidade a depender da área da ciência, na área da Administração, Ciências Contábeis e Turismo, predominam os estudos empíricos (SOARES; PICOLLI; CASAGRANDE, 2018). Entre as diversas metodologias existentes no meio científico, optou-se pelo método misto sequencial explanatório para ser utilizado neste trabalho. De acordo com Creswell e Clark (2013), os estudos de métodos mistos mesclam abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa em uma mesma averiguação. A partir da mescla entre pesquisa quantitativa e qualitativa, resultam em um entendimento sobre o objeto estudado de forma que não se obteria com a utilização somente de uma abordagem. As múltiplas fontes de dados não são úteis somente para o entendimento dos problemas de pesquisa, há outras vantagens na sua utilização, pois os pontos fortes de um método podem compensar os pontos fracos do outro. A utilização de várias fontes de dados proporciona mais evidências para o estudo de um problema. Ainda, os métodos mistos são tão práticos quanto intuitivos, uma vez que contribuem para oferecer diversas maneiras de encarar o problema.

Assim, na primeira etapa do desenvolvimento deste estudo, realizou-se pesquisa quantitativa que, de acordo com Diehl (2004), é aquela que pode mensurar os resultados em números, quantificando-os tanto na coleta quanto no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas. Com relação à tipologia da pesquisa, foi adotada a pesquisa do tipo descritiva transversal, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é aquela que o pesquisador registra e expõe os fatos observados sem interferir neles, assim toda a coleta de dados foi descrita apresentando os elementos favoráveis e os impeditivos, em forma de levantamento de dados, com relação a como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais, a identificação e a concepção dos servidores da Unipampa sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, bem como a opinião deles acerca da criação de uma câmara de mediação institucional.

A segunda etapa do desenvolvimento deste estudo, foi por meio do uso da metodologia qualitativa, por meio de grupo focal, com o intuito de integrar os dados estatísticos coletados com os conhecimentos, percepções e informações dos participantes do grupo. De acordo com Morgan e Smircich (1980), o objetivo da pesquisa qualitativa nas ciências sociais é aprofundar as questões ontológicas e epistemológicas dos paradigmas de pesquisa. Para Diehl (2004), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos. Além disso, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Assim, optou-se pelo grupo focal, dentre as diversas tipologias da abordagem qualitativa, que segundo Ressel *et al.* (2008) são grupos de discussão sobre um tema específico, que dialogam ao receberem estímulos apropriados ao debate. Além disso, possui características próprias, como o processo de integração grupal, que favorece trocas, descobertas, participações comprometidas e descontração entre os participantes que respondem as questões em grupo e não individualmente. Outras vantagens na adoção desta abordagem é que o grupo focal promove a formação de ideias novas e originais, gera possibilidades contextualizadas pelo próprio grupo, oportuniza a interpretação de crenças, valores, conceitos, conflitos, confrontos e pontos de vista e ainda possibilita entender o estreitamento em relação ao tema, no cotidiano. Esta técnica tem sido utilizada com frequência nas áreas de Ciências Sociais, na qual foi criada, na Antropologia, na Educação em saúde, entre outras.

Justifica-se, ainda, a escolha pela utilização da técnica de grupo focal, porque permitiu examinar as diferentes análises das pessoas em relação aos conflitos interpessoais na Instituição

e também proporcionou que surgissem ideias para propor os procedimentos necessários para a instauração de eventual Câmara de Mediação na Unipampa. Ressalta-se que o objetivo do grupo focal foi obter informações relevantes para posteriormente serem agregadas aos resultados quantitativos obtidos e, assim, gerar o resultado principal desta pesquisa.

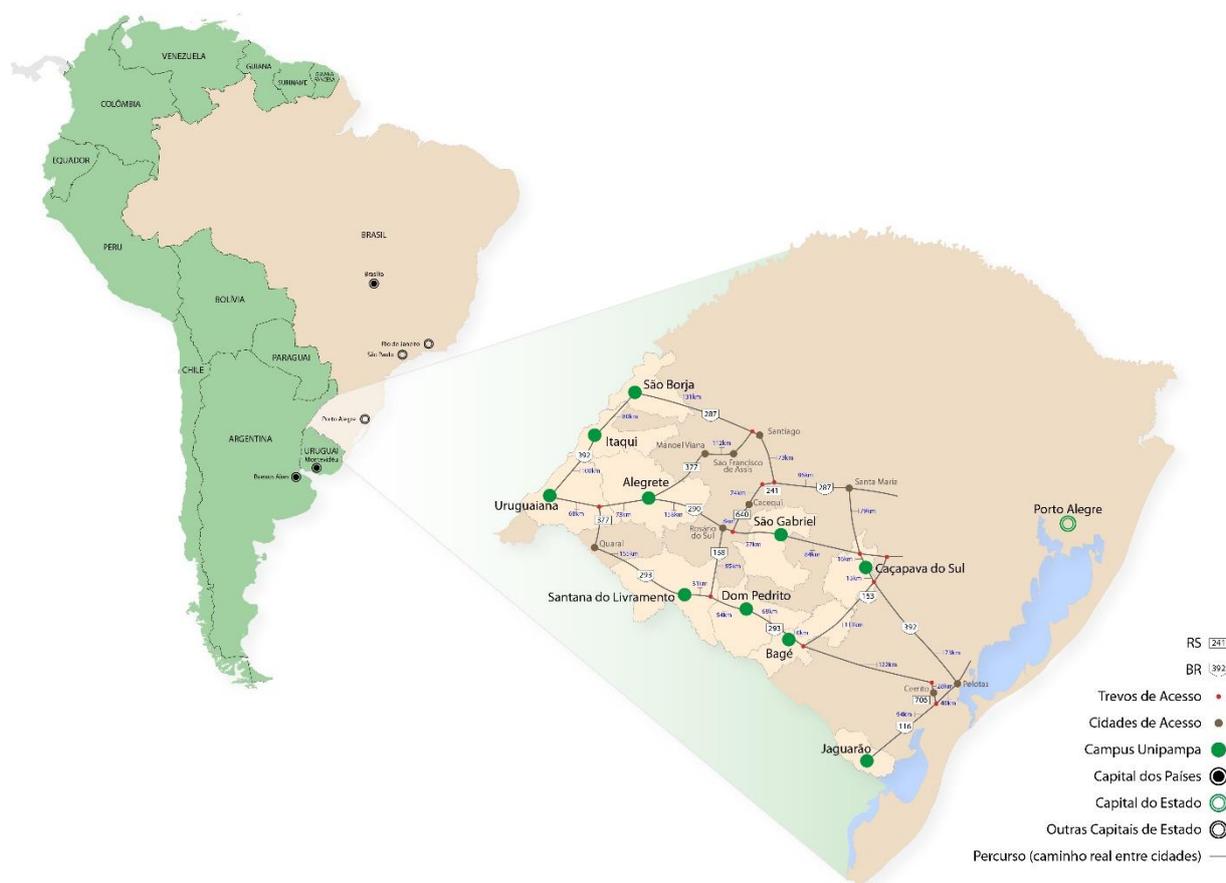
Desta forma foram efetivados os procedimentos metodológicos deste trabalho, com a utilização de abordagens quantitativas e qualitativas, por meio do método misto sequencial explanatório. Primeiramente aplicou-se a metodologia quantitativa, por meio de questionário encaminhado aos servidores da Unipampa e após efetivou-se a metodologia qualitativa, com a realização de grupo focal, no qual alguns servidores selecionados debateram acerca da viabilidade de aplicação do método da mediação na Instituição, visando, por fim, a elaboração de procedimentos para a implementação da Câmara de Mediação, sendo este o produto final da dissertação.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Definiu-se a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), como o universo da pesquisa, criada pela Lei 11.640 de 11 de janeiro de 2008, como Fundação Universidade Federal do Pampa, de natureza pública, com sede e foro na cidade de Bagé, no Estado do Rio Grande do Sul, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

A UNIPAMPA é uma instituição federal de educação superior *multicampi*, com dez *Campi* nas cidades de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Jaguarão, Itaqui, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana, localizados na metade sul do Rio Grande do Sul, conforme Figura nº 7 abaixo. A reitoria é situada na cidade de Bagé. Desde sua criação, a Unipampa foi direcionada para oportunizar acesso à educação superior pública, gratuita, inclusiva e de qualidade, especialmente para comunidades que, historicamente, estiveram à margem desse direito. Sua instalação em região geográfica marcada por baixos Índices de Desenvolvimento Humano reforça a convicção de que o conhecimento é potencializador de novas perspectivas e é capaz de trazer desenvolvimento às localidades e aos arredores em que a universidade é instalada (UNIPAMPA, 2019).

Figura 7 – Campi da Unipampa



Fonte: Sítio eletrônico da Unipampa.

De acordo com o Relatório de Gestão Integrado, exercício 2020, a Unipampa possui 1.758 servidores, entre Professores e Técnico-Administrativos em Educação (TAE), sendo 892 TAE e 866 professores. Entre eles, 50,93% são do gênero masculino e 49,07% do gênero feminino, entre os quais, 8,02% correspondem a negros. Há, ainda, o registro de 1,15% de pessoas com deficiência entre o quadro de servidores da UNIPAMPA (UNIPAMPA, 2020).

Assim, a pesquisa foi direcionada à Unipampa, abrangendo todos os seus *campi* e Reitoria e seus respectivos servidores (docentes e técnico-administrativos em educação).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para aplicação da metodologia quantitativa, que foi a primeira etapa deste trabalho, será apresentado o perfil da população que será formada pelos servidores ativos da Unipampa (técnico-administrativos e docentes), lotados nos dez *campi* e reitoria e com *e-mail* institucional

cadastrado e ativo. Conforme já informado, a Universidade consta com 1.758 servidores efetivos. Foi encaminhado questionário por meio dos *e-mails* institucionais no mês de dezembro de 2021, sendo respondido por todos aqueles que aceitaram voluntariamente a participar da pesquisa.

Para o processo do cálculo estatístico para amostragem, considerando a totalidade da população com 1.758 servidores, ponderando uma margem de erro de 5% e nível de confiança de 90%, o cálculo amostral apontou 236 servidores como amostra mínima para retratar essa população. Na pesquisa obteve-se 242 respostas no questionário. O número de respostas completas recebidas em uma pesquisa é o tamanho da amostra e representa somente parte da população alvo que apresentará opiniões relevantes ao estudo. Uma amostra com tamanho estatisticamente relevante proporciona uma visão mais abrangente dos servidores em geral.

A segunda etapa do trabalho é relacionada à aplicação da metodologia qualitativa, com realização de grupo focal, cujos participantes foram escolhidos de forma intencional, por serem sujeitos informantes qualificados da pesquisa, uma vez que, em virtude de suas atribuições, possuem proximidade com os conflitos interpessoais da Instituição. Os participantes foram dois representantes da Reitoria, um representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e três representantes de campus diferentes. Justifica-se esta escolha intencional dos participantes do grupo focal, a fim de que fosse possível, ao final, estabelecer procedimentos para a realização do produto final deste trabalho, tendo em vista que as pessoas selecionadas possuem maior contato e vivência com o tema e puderam contribuir de maneira efetiva. Assim, o grupo foi composto por 6 pessoas.

### 3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A busca pelos resultados desta dissertação iniciou pela aplicação de questionário (apêndice A), instrumento escolhido para a coleta dos dados. Para Gil (2008), este tipo de pesquisa possibilita a obtenção de dados e opiniões de um grupo específico, por meio de questionários que garantem o anonimato da pessoa respondente.

Assim, o questionário foi elaborado na plataforma “*Google Forms*” e enviado no mês de dezembro de 2021 para os servidores da Instituição, após a aprovação pelos Comitês de Éticas da UFSM e da Unipampa. O questionário foi enviado pela pesquisadora, com autorização da Reitoria, para o e-mail institucional dos servidores que estavam ativos. As respostas formaram a amostra, que serviu de base para as análises. O questionário foi elaborado pela autora utilizando-se por base os estudos de Aldenucci (2001), Veloso (2017) e Conte (2020).

O instrumento de pesquisa selecionado compreendeu o segundo e o terceiro objetivo específico do trabalho, que tem como intuito verificar como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais e identificar o conhecimento dos servidores sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, bem como a opinião deles acerca da criação de uma câmara de mediação institucional. A utilização deste tipo de instrumento envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como é o caso do questionário, conforme dispõe Prodanov e Freitas (2013). Este estudo fez um levantamento quantitativo, por meio de estatística descritiva simples.

O questionário teve três blocos, o primeiro identificou o perfil dos respondentes, o segundo verificou o conhecimento dos servidores sobre os conflitos existentes na Instituição e sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos e o último bloco averiguou se os servidores possuem interesse na implantação de câmara de mediação. As questões foram fechadas, de múltipla escolha e em algumas houve a possibilidade de responder outra opção, que não estava nas alternativas, por meio do campo “Outra”.

Após, com o objetivo de realizar a segunda etapa da coleta de dados deste estudo e para atender, em especial, ao quarto objetivo específico deste trabalho, foram selecionados para o grupo focal alguns servidores com conhecimento e experiência em conflitos interpessoais na Instituição, a fim de contribuir com o alcance do produto final. O objetivo principal do grupo focal foi a coleta de sugestões, percepções e alternativas para a implantação de Câmara de Mediação na Unipampa. O roteiro das perguntas realizadas durante os encontros do grupo focal está no apêndice B, foram baseadas em Conte (2020) e foram acrescidas de novas questões em virtude do resultado dos questionários.

Posteriormente, foram enviados convite e *link* para o aceite TCLE (anexo B) para os participantes que aceitaram participar do grupo focal, nos quais tinha explicações sobre a pesquisa, seus objetivos e sobre o grupo focal. O encontro ocorreu no mês de fevereiro de 2022, virtualmente, via *Google Meet*, com duração de duas horas. O encontro virtual foi gravado e as informações colhidas foram anotadas.

Após, foi realizada análise dos dados levantados e ligação dos resultados quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos verificaram o conhecimento dos servidores sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, conhecimento sobre os conflitos existentes na Instituição e o interesse dos servidores em ter uma Câmara de Mediação. Os dados qualitativos aprofundaram o assunto com servidores mais habilitados, com a finalidade de esboçar os procedimentos para a implementação da Câmara de Mediação na Unipampa.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Na etapa quantitativa foi aplicado o pré-teste, para que esta pesquisa fosse realizada de maneira correta e confiável, de acordo com o determinado na prática metodológica. Para Prodanov e Freitas (2013), o pré-teste é um teste realizado em pequena amostra de entrevistado, a fim de identificar e evitar problemas potenciais e erros de formulação para garantir a clareza e atingir os objetivos da pesquisa.

Assim, o questionário foi enviado a seis pessoas com conhecimento da temática, após foram realizados os ajustes. Além da aplicação do pré-teste, e com a finalidade de desenvolver a pesquisa de forma organizada e confiável, a pesquisadora adotou os seguintes procedimentos:

- Apresentou a intenção da pesquisa ao Reitor da Unipampa;
- Solicitou autorização ao Reitor da Unipampa para desenvolver o estudo;
- Enviou o projeto de pesquisa aos Comitês de Ética da UFSM e da Unipampa para análise e aprovação;
- Realizou contato por *e-mail* com a Reitoria da Unipampa, a fim de solicitar autorização para o envio do *link* para acesso ao questionário ao e-mail institucional dos servidores;
- Ao final da coleta dos dados quantitativos, foi iniciada a organização, compilação e análises dos dados;
- Para aplicação da metodologia qualitativa, foram selecionados os servidores de forma intencional, a fim de verificar a possibilidade do emprego da mediação nos conflitos interpessoais e verificar a viabilidade de instaurar Câmara de Mediação na Unipampa;
- Após, foi feita a junção das análises quantitativas e qualitativas que contribuíram para os resultados da pesquisa;
- Com as análises dos dados coletados foram elaborados procedimentos para fomentar a implementação de uma Câmara de Mediação na Unipampa.

### 3.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a obtenção dos dados, eles foram analisados e interpretados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o objetivo da análise de dados é identificar os procedimentos adotados pelo autor para obter as informações dos dados coletados. Teixeira (2011) informa que a análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu

e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados ou entendimentos constituem a constatação de um estudo.

Portanto, os dados quantitativos foram organizados em uma planilha do *Microsoft Excel*, para que fossem registradas as informações. O aplicativo *Google Forms* realizou a organização dos dados. A partir destes resultados, foi efetuada análise estatística descritiva para identificar o perfil dos respondentes. Após, foram analisados os dados obtidos sobre o conhecimento dos servidores a respeito dos métodos alternativos de resolução de conflitos, o conhecimento deles sobre os conflitos existentes na Instituição e suas causas, como ocorre a resolução dos conflitos na Organização e qual o seu impacto, bem como o interesse dos servidores em ter uma Câmara de Mediação.

Em seguida, foram conectados os dados quantitativos com os dados qualitativos, conforme o método misto sequencial explanatório, integrando a análise dos dados do questionário com as informações obtidas na reunião do grupo focal. Para análise das informações obtidas no grupo focal foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas através de abordagem acumulativa, objetivando descobrir os significados e as categorias emergentes a partir da teoria consultada no momento do estudo bibliográfico, interpretando suas narrativas (ROSSI; SERRALVO; JOÃO, 2014). Por fim, foi elaborada proposta para implementação de Câmara de Mediação de conflitos interpessoais na Unipampa.

### 3.7 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS DA PESQUISA

Este trabalho foi enviado para apreciação ética da pesquisa, após cadastro do projeto via Plataforma Brasil, conforme orientação da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que estabelece normas para pesquisas envolvendo seres humanos.

Ainda, foi garantido o sigilo, o anonimato, o direito de desistir e o livre acesso aos dados a cada participante da pesquisa. Os dados ficarão armazenados em uma pasta específica, sob responsabilidade da pesquisadora, por cinco anos após o término da pesquisa. Os resultados e conclusões obtidos foram utilizados na dissertação e também poderão ser utilizados em outros trabalhos científicos, congressos, eventos, entre outros.

O participante tinha que autorizar a utilização do seu questionário e das informações repassadas no grupo focal, por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE (anexos A e B), sendo facultado ao participante se recusar a participar ou retirar seu

consentimento, a qualquer momento. Foi informado que era possível que acontecesse alguns desconfortos ou riscos, como desconforto e cansaço devido ao tempo despendido no preenchimento do questionário e na participação dos encontros do grupo focal, bem como aqueles que são comuns a toda manifestação de ponto de vista sobre preferências, atitudes e comportamentos, no entanto, o tema não é gerador de estresse e sofrimento, assim não representa quaisquer riscos de ordem física, psíquica ou emocional. Entretanto, todas as precauções foram tomadas para prevenir ou minimizar os desconfortos, durante as etapas da pesquisa. Desta forma, foi informado aos participantes que caso ocorresse algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, teria acompanhamento e assistência gratuita, além disso, a pesquisadora procederá uma escuta atenta e sensível, auxiliando na superação do desconforto. Ficou, também, garantido o direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios esperados com o estudo são o aumento do conhecimento sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos e também novas reflexões sobre a resolução de conflitos, que poderiam ser aplicadas às vidas dos participantes. Assim, na página inicial do questionário, elaborado na plataforma *Google Forms*, foi solicitada a concordância do servidor para participação na pesquisa, que era obrigatória para prosseguir a responder as questões da pesquisa. Além disso, não era necessária a identificação do participante, garantindo o anonimato dos participantes.

Os participantes que foram escolhidos intencionalmente para participar do grupo focal também receberam um *link* para o aceite TCLE do grupo focal (anexo B) que foi controlado por meio do retorno do aceite por e-mail e só puderam participar do grupo focal com esta aceitação. Ainda, os participantes não tiveram qualquer despesa na participação, pois a coleta de informações e os encontros do grupo focal ocorreram de forma online.

Portanto, o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e posteriormente, após aprovação, a Plataforma Brasil encaminhou automaticamente para a co-participante da pesquisa, a Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, a fim de que fosse avaliado e obtivesse o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE de aprovação para poder iniciar a pesquisa.

## 4 RESULTADOS DAS ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa a partir das informações coletadas e de acordo com os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo 3. Primeiramente, será apresentado o perfil da amostra, coletado por meio do questionário aplicado aos servidores da Unipampa. Na sequência serão expostos os dados quantitativos dos resultados do questionário aplicado, bem como os dados qualitativos oriundos do grupo focal. Serão apresentados em duas categorias de análises originadas da união dos objetivos específicos desta dissertação e dos resultados do questionário e do grupo focal, referentes às questões relacionadas ao conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos interpessoais na Instituição e o interesse deles sobre a implantação de uma Câmara de Mediação Institucional.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste tópico serão apresentadas as estatísticas descritivas simplificadas dos seguintes dados das variáveis sociodemográficas e dos dados sobre a atividade desenvolvida pelos respondentes na Unipampa: sexo, cargo que ocupa na Instituição, formação acadêmica concluída, faixa etária, tempo que trabalha na Unipampa, se está ocupando cargo de chefia e o tempo total de experiência em funções de chefia. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 1 que retratam as características do perfil dos respondentes e, na sequência, serão analisados estes resultados.

Tabela 1 – Caracterização das variáveis sociodemográficas

<b>Características</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
(continua)		
<b>Sexo</b>		
Masculino	123	50,8%
Feminino	118	48,8%
<b>Cargo que ocupa na Unipampa</b>		
Docente	79	32,6%
Técnico Administrativo em Educação	163	67,4%
<b>Nível de formação acadêmica concluída</b>		
Ensino médio	5	2,1%
Ensino superior	14	5,8%
Especialização	72	29,8%
Mestrado	60	24,8%
Doutorado	76	31,4%
Pós-doutorado	15	6,2%

Tabela 1 – Caracterização das variáveis sociodemográficas

		(conclusão)
<b>Faixa Etária</b>		
18 a 25 anos	0	0%
26 a 35 anos	49	20,2%
36 a 45 anos	105	43,4%
46 a 55 anos	60	24,8%
Acima de 56 anos	28	11,6%
<b>Tempo que trabalha na Instituição</b>		
Até 3 anos	24	9,9%
De 4 a 8 anos	92	38%
De 9 a 13 anos	95	39,3%
Mais de 14 anos	31	12,8%
<b>Se está ocupando o cargo de chefia</b>		
Sim	49	20,2%
Não	193	79,8%
<b>Tempo total de experiência em funções de chefia</b>		
Nunca ocupei cargo de chefia	104	43%
Até 2 anos	54	22,3%
Até 4 anos	24	9,9%
Mais de 4 anos	60	24,8%
<b>Total de respondentes</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa.

Quanto ao gênero dos respondentes, este estudo aponta que a população masculina na participação da pesquisa foi de 50,8% (123) e 48,8% (118) foi a participação feminina. Percebe-se que a diferença é pequena, podendo-se afirmar que houve um equilíbrio entre os gêneros na aderência à pesquisa. Este resultado se coaduna com os dados coletados pelo Relatório Integrado de Gestão da Unipampa, do ano de 2020, no qual afirmou-se que 50,93% dos servidores da Instituição são do gênero masculino e 49,07% do gênero feminino (UNIPAMPA, 2020).

Em relação à faixa etária, a amostra predominante de respondentes foi entre 36 a 45 anos com 43,4 % (105). Comparando com a pesquisa de Costa e Silva *et al.* (2019), realizada na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), 62,06% dos professores respondentes possuem entre 31 a 40 anos, estes resultados similares demonstram maior maturidade dos respondentes.

Referente à formação acadêmica dos respondentes, verifica-se que a predominante foi o doutorado com 31,4% (76), especialização com 29,8% (72) e mestrado com 24,8% (60). A pesquisa de Veloso (2017), na qual foi aplicada instrumento de pesquisa aos servidores de uma Autarquia que ocupam ou já ocuparam cargos de chefia, também apontou o doutorado como a formação acadêmica predominante, com 41,11%. Este resultado era esperado por se tratar de um estudo com servidores de uma instituição de ensino superior.

Quanto ao cargo que ocupa na Unipampa, ressalta-se que a maioria da amostra foi composta por TAEs 67,4% (163), seguido de docentes com 32,6% (79). Quanto ao tempo que o servidor trabalha na Instituição, a predominância é entre 9 a 13 anos com 39,3% (95) e entre 4 a 8 anos com 38% (92). Considerando que a Unipampa é uma Universidade considerada nova, 90,1% dos respondentes trabalham há mais de 4 anos na Instituição e, portanto, já possuem estabilidade no cargo.

Por fim, verificou-se que 79,8% (193) dos participantes da pesquisa não estavam ocupando cargo de chefia no momento que respondeu ao questionário. Ainda, com relação ao tempo total de experiência em funções de chefia, 43% (104) dos respondentes informaram que nunca ocuparam função de chefia, 24,8% já ocuparam a função de chefia por mais de 4 anos, 22,3% já foram chefes por até 2 anos e 9,9% já ocuparam a função de chefia por até 4 anos, ou seja, 57% dos respondentes já ocuparam a função de chefia em algum momento. O trabalho de Veloso (2017) corrobora este resultado, pois percebe-se que 27,27% dos respondentes do questionário aplicado possuem experiência de 3 a 9 anos em função de chefia.

A razão destes últimos questionamentos foi em virtude de entender a percepção das pessoas que já ocuparam cargo de chefia com relação a como lidaram com a existência de conflitos em suas equipes, tendo a ver diretamente com o interesse da pesquisadora em propor a implantação de uma Câmara de Mediação Institucional para ser mais um instrumento capaz de resolver os conflitos interpessoais existentes na Universidade.

Além disso, a participação efetiva dos gestores na gestão de conflitos é essencial para haver êxito na mudança da cultura organizacional, uma vez que de acordo com Nascimento e Simões (2011), o conflito interpessoal pode alcançar várias dimensões, tanto no ambiente interno quanto externo da organização, sendo que é a gestão desse conflito que vai permitir que ele progrida ou que seja interrompido. Por isso a importância dos gestores das instituições em avaliar cada conflito e, assim, gerenciá-los para minimizar os impactos negativos que possam causar.

#### 4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISES: CONHECIMENTO DOS SERVIDORES SOBRE A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NA UNIPAMPA E INTERESSE DOS SERVIDORES SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL

Nessa seção, será apresentada a junção entre as análises quantitativas e qualitativas propostas pelo método misto sequencial explanatório. Assim, interligando as análises dos

resultados do questionário aplicado com as análises das informações oriundas dos relatos dos participantes do grupo focal, bem como a aderência destes resultados ao objetivo específico nº 02, que visa descrever como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais e o objetivo específico nº 03, que tem como finalidade identificar a concepção dos servidores da Unipampa sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos e verificar a opinião deles acerca da criação de uma câmara de mediação institucional, determinou-se as categorias de análises a seguir: a) Conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos interpessoais na Instituição b) Interesse dos servidores sobre a implantação de uma Câmara de Mediação Institucional.

#### **4.2.1 Conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos interpessoais na Unipampa**

Esta categoria de análise tem o propósito de retratar o conhecimento dos servidores em relação às formas de resolução de conflitos interpessoais na Unipampa. Serão demonstrados os resultados da percepção dos servidores sobre os conflitos existentes na Instituição, a experiência dos respondentes de ter vivido algum conflito interpessoal no ambiente de trabalho, as causas, os impactos e como ocorre a resolução destes conflitos na Universidade. Ainda, será demonstrado o conhecimento dos respondentes sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos.

Os resultados desta categoria de análise visam atender os objetivos específicos nºs 02 e parte do 03, que tratam de descrever como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais e identificar a concepção dos servidores da Unipampa sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos. Assim, serão apresentados os dados quantitativos e os qualitativos, a seguir.

Com relação à experiência de já ter vivido algum tipo de conflito interpessoal no ambiente de trabalho, 48,8% das respostas informam que ocasionalmente já vivenciaram, 24% afirmaram que frequente e muito frequentemente já experimentaram, 21,1% raramente e somente 6,2% responderam que nunca vivenciaram conflito interpessoal no ambiente laboral.

Por meio da análise das narrativas dos participantes do grupo focal, percebe-se que os dados quantitativos são corroborados com os seguintes discursos, que demonstram a visão dos entrevistados em relação aos conflitos existentes na Instituição:

“(…) A Unipampa é uma universidade nova e está estabelecida uma cultura de conflito, isso já é bem visível, temos dificuldade - quando falo nós, é toda comunidade acadêmica, a gente se inclui, obviamente - em saber que instâncias buscar. Temos

hoje dificuldade em sala de aula, onde o aluno parte para a ouvidoria, nós temos uma questão que ocorre em reunião de curso onde o colega vai para a ouvidoria, então não há uma percepção de que é necessário primeiro resolver com o professor em sala de aula a dificuldade, em não conseguindo levar pra comissão, etc. (...)” (Servidor 3).

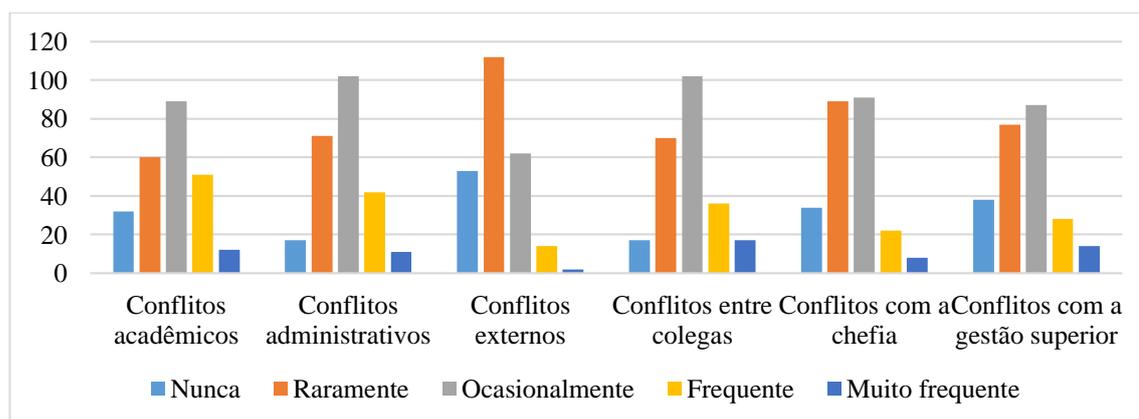
“Eu penso diariamente sobre isso, sobre a cultura da instituição, são vários atravessamentos né, sobre isso que estamos comentando também de não termos nem estrutura de pessoal pra dar conta de fazer alguns trabalhos, então a gente tem que apagar incêndios ou se focar apenas na questão burocrática e não consegue atuar em outras frentes inclusive preventivas né. E eu sei que também tem questões de orçamento, que cada ano que passa é reduzido, conseqüentemente conseguimos contratar menos pessoas do quadro de pessoal, então são vários atravessamentos que culminam na nossa realidade” (Servidor 6).

“(...) eu comecei a ver situações que estavam se naturalizando no contexto da instituição, situações de assédio moral, situações de conflitos interpessoais, de burnout, sobrecarga, enfim (...)” (Servidor 6).

Motta (2004) afirma que os conflitos fazem parte do dia-a-dia de trabalho e são inerentes aos seres humanos e às organizações, apesar de causarem tensões. Portanto, o conflito é uma característica da sociedade. Todavia, conforme Calmon (2013), o conflito não pode ser visto como negativo, pois não é um mal em si mesmo e é inevitável à vida. Os conflitos são importantes para impulsionar a promoção de mudanças sociais e o desenvolvimento individual, sendo que diante do conflito deve-se encontrar uma maneira que favoreça sua composição construtiva.

Demonstra-se, ainda, quais conflitos ocorrem com mais frequência na Instituição, de acordo com a percepção dos respondentes da pesquisa quantitativa. Os conflitos acadêmicos foram considerados os mais frequentes, com 26,03%. Já os conflitos administrativos e os conflitos entre colegas tiveram a maior porcentagem de ocorrência ocasional, com 42,14% cada. A Figura a seguir demonstra os resultados:

Figura 8 – Tipos de conflitos que ocorrem na Unipampa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa.

Os discursos a seguir legitimam este resultado, ao aduzirem que os conflitos acadêmicos possuem maior incidência:

“(…) porque a gente percebe que alguns conflitos em salas de aula, eles inclusive são alimentados, se não iniciados, pelos docentes, então é uma seara muito difícil, porque vai mexer com o status quo docente, vai mexer com o poder, a gente sabe que são situações delicadas (..)” (Servidor 2).

“(…) a grande maioria dos conflitos que chegam na ouvidoria são dos alunos reclamando, servidores tem também, mas não são tantos e as vezes são mais pontuais (..)” (Servidor 5).

Ainda, a seguinte narrativa dispõe sobre os conflitos com a chefia, que resultaram em ocorrência ocasional de 37,6% e 12,39% como ocorrência frequente e muito frequente:

“Talvez seja um dos fatores que nos afasta enquanto equipe de trabalho essa ideia de que eu não pertença. Exemplo, (...) eu dou as minhas disciplinas, é a minha área e ninguém vai dizer o que eu tenho que fazer. Não! Pera lá! Uma coisa é a liberdade de aprender, ensinar, divulgar o conhecimento, etc., mas outra coisa é que tu tem chefe. Nada funciona sem chefe. Então muito cacique para pouco índio a tribo vai afundar. Então o que a gente percebe? Como que esse coordenador que não tem nem doutorado, nem pós doutorado, vai me dizer o que eu tenho que fazer? Poxa, ele é teu chefe, ela é tua chefe, então quando essa ideia de liberdade de aprender e ensinar, divulgar o pensamento, liberdade cátedra, quando não é entendida dentro de uma relação de trabalho ninguém cumpre regras, ninguém cumpre ordens e ninguém se respeita. Isso falta um pouquinho. E os ritos são importantes, talvez nos falte um pouco mais de ritos ou alguma formalidade seja necessário ser pensando para que essas relações se estabeleçam de forma mais saudável” (Servidor 3).

Analisando os dados da pesquisa de Costa e Silva *et al.* (2019), verifica-se que na visão dos docentes os conflitos interpessoais com maior predominância no campo de estudo deles são aqueles relacionados entre aluno e professor, com 30,30%, também foi esta a visão dos discentes, com 36,44%. Comparando com esta pesquisa, percebe-se que tal resultado se encaixa nos denominados conflitos acadêmicos, que também foram considerados como os mais frequentes na Unipampa.

Para Cunha (2017), a universidade é o reflexo da sociedade, na qual se observam diferentes valores, que provocam divergências por causa de interesses e perspectivas divergentes. Ainda, existem diferentes posições filosóficas e políticas no meio universitário. Tudo isso é capaz de gerar conflitos. No entanto, a sociedade também é influenciada pelas práticas das universidades, então é importante que dentro destas instituições tenham políticas internas que possam construir possibilidade de entendimento entre os envolvidos e que haja tratamento de conflitos, para que estas práticas também influenciem externamente e contribuam para fortalecer uma sociedade democrática, com justiça social, equidade e bem-estar.

Ademais, colaciona-se as narrativas a seguir dos entrevistados, que informaram o impacto da pandemia da “COVID-19” e, conseqüentemente, das aulas online e trabalho remoto, com os conflitos interpessoais, vejamos:

“Por outro lado, temos dentro da instituição uma cultura de não cuidado com o professor e não cuidado com o servidor, a Unipampa é uma instituição elogiável, inclusive eu diria que é exemplo pro Brasil em termos de política estudantil, temos bastante política de acesso a permanência, programas maravilhosos, mas o professor não existe dentro de nenhuma política, aí eu me refiro à política de trabalho, hoje nós temos uma situação que nos encontramos adoecidos e adoecidas em função da pandemia, em função do excesso de demandas e não temos nenhum tipo de proteção ou apoio de nosso empregador, quando falo empregador me refiro à Unipampa, obviamente” (Servidor 3).

“Uma coisa que a gente (...) percebeu, com o ensino remoto agora né, diminuiu bastante essas questões de conflitos. Assim, sempre tem né, mas diminuiu bastante essas questões de alunos, porque eu acredito que o contato pessoal é uma coisa que era pior, era bem mais conflituoso, em uma aula presencial pode acontecer bem mais coisas do que em uma aula a distância, não tem muito tempo para coisas que não seja do assunto tratado, eu acredito, então a gente (...) percebeu que deu uma diminuída nessas questões assim com os discentes. E essas com os servidores acredito que também, mesmo que embora tenha as vezes né, tenha alguns servidores que também, com reincidências assim, mas pontualmente não houve tantas nesse período” (Servidor 5).

Percebe-se, portanto, que apesar de todo este contexto da pandemia ter trazido, para alguns, maior sobrecarga de trabalho e maior impacto na saúde mental do servidor, diminuiu consideravelmente os conflitos existentes na Instituição. Isso ocorre porque as relações pessoais são determinantes para a geração de conflitos.

Corroboram-se estas informações de acordo com a análise efetuada no “Painel Resolveu” da Controladoria Geral da União, que é uma plataforma interativa que reúne informações sobre manifestações de ouvidoria que a Administração Pública recebe diariamente pelo sistema Fala.BR. Verificou-se que em 2019 a Ouvidoria da Unipampa recebeu 631 manifestações (entre denúncias, sugestões, solicitações, reclamações, elogios e pedidos de simplificação), em 2020 obteve 507 manifestações e em 2021 apresentou 419 manifestações (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2022).

Ademais, a ausência de instrumentos que solucionem os conflitos de maneira eficaz foi considerada a causa mais frequente dos conflitos interpessoais no ambiente da Universidade, com 54,13%. A seguinte narrativa vai ao encontro destes resultados e ressalta a necessidade de a Instituição possuir meios eficazes na resolução dos conflitos, de maneira prática:

“Então temos hoje uma série de questões que poderiam ser resolvidas sentando à mesa e conversando, então eu acho que um dos grandes problemas é a falta de diálogo ou a falta de canais que a gente pudesse dizer como estamos nos sentindo, a minha situação

como servidor (...) é essa, o que podemos fazer para melhorar. Eu tenho setor de gestão de pessoas né, de saúde do servidor e não há esse diálogo. Nós temos uma tendência de engessar, burocratizar, inclusive é só olhar quantas comissões eu tenho dentro da instituição né, e esse diálogo se fecha, e eu acredito que é uma boa oportunidade, um bom motivo (...) de questionar isso, já tá na hora da gente poder abrir canais de comunicação e que as questões possam ser resolvidas, solucionadas e encaminhadas de forma mais prática e menos burocrática” (Servidor 3).

No grupo focal também foi exposta outra opinião sobre a causa da existência de conflitos nas relações geradas na Universidade, como a inexistência de autoconhecimento e a ausência de valores como a cooperação para concorrer com as exigências da carreira, a seguir:

“A gente tem um movimento de alternativas por uma nova educação, do qual eu faço parte, que obviamente tem base dialética, a ideia é que a gente instaure junto ao perfil do egresso outros valores, como a fraternidade, sororidade, autonomia, porque isso de terceirizar as nossas questões, tem sido uma grande questão de falta de autoconhecimento né. Por falta deste valor da cooperação, de outras coisas que afetam nosso sistema avaliativo, que é quantitativo, que é competitivo, essas nossas láureas, que fazem as pessoas quererem ter as melhores notas né, tudo bem, mas sobre quais parâmetros nós chegamos lá” (Servidor 2).

Outro entrevistado (a) aponta que o histórico da composição do quadro docente e pela Universidade ser considerada nova também repercute na atual conjectura sobre a causa da cultura dos conflitos, confira:

“Se a gente observar nosso quadro de docentes, nós vamos observar que a maioria, grande maioria deles, não tem uma história anterior de trabalho, eu não tô dizendo que isso é ruim, nem fazendo juízo de valor, mas a maioria dos nossos docentes saiu da graduação, do mestrado, do doutorado, fez o concurso e começou a trabalhar na Unipampa, então não tem experiência anterior, e isso faz com que se estabeleça uma cultura de um comportamento que poderá ser, não digo que é, mas poderá ser a razão do conflito. E há também, que a gente percebe, um certo receio em relação ao aluno ou as questões institucionais, ah eu não vou me incomodar, deixa assim né (...) Aí começa, universidade nova, todo um processo, isso está criando uma cultura de punição no momento que o acesso a essas instâncias não é adequado, tudo é ouvidoria, tudo é isso, é aquilo, bem complicado isso, bem preocupante” (Servidor 3).

Outro(a) servidor(a) concorda:

“Algumas pessoas, como a gente falou que são mais duras, de alguns cursos, por suas trajetórias de vida, não tiveram a oportunidade de tomar contato com alguns temas, por exemplo, mediação de conflitos, comunicação não violenta, relações interpessoais e tudo mais. E as vezes elas vão trabalhar com colegas sem ter experiência prévia ou vão estar num papel de gestão e não tem esse olhar sensível, esse cuidado, está dentro de uma instituição que tem uma cultura que já é de competição, uma cultura de conflito. E aí o que vai acontecer? Esses conflitos vão ser somados né e a situação vai ficar mais delicada, complicada e as pessoas terão mais medo” (Servidor 6).

Portanto, conclui-se que é necessário “ressignificar a própria cultura do litígio para dar lugar à pacificação, à questão do ganha, ganha e não apenas do perde e ganha ou, às vezes, perde, perde, né” (Servidor 1).

Este entendimento do servidor participante vai ao encontro de Hatzemberger (2018), que explica o entendimento moderno sobre conflito. Afasta-se a ideia do jogo de perde e ganha entre as partes e traz a ideia de ganhos mútuos, percebendo os conflitos de forma positiva, é o chamado método não adversarial. Assim, o lado positivo do conflito é aquele que traz discussões saudáveis e conduz a um diálogo de abertura de possibilidades para ambos os lados.

Verificou-se com os dados trazidos até aqui que a ocorrência de conflitos interpessoais na Instituição é recorrente, sendo os conflitos acadêmicos considerados os mais frequentes. Os conflitos administrativos e os conflitos entre colegas possuem maior ocorrência ocasional. Além disso, a principal causa dos conflitos interpessoais na Unipampa, de acordo com a maioria dos servidores que participaram da pesquisa, é não ter instrumentos que solucionem estes litígios de maneira eficaz.

Questionou-se, também, a maneira com que os servidores resolvem os conflitos interpessoais vivenciados no local de trabalho e 71,5% das respostas afirmaram que se reúnem e debatem diretamente com as partes envolvidas para encontrar uma solução para o problema. Apenas 5,8% informaram que registram o problema na Ouvidoria, 2,9% disseram que contatam a Comissão de Ética e 1,2% encaminham para a Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (COPSPAD).

Ainda, 69,4% debatem os problemas com a chefia. Com relação à forma de resolução de conflitos adotada durante a gerência do servidor que ocupa ou já ocupou cargo de chefia, 52,1% informou que abre o diálogo com os envolvidos. De acordo com os resultados obtidos por Veloso (2017), 92,11% dos respondentes na sua pesquisa também informaram que o diálogo é a forma predominante para a resolução de conflitos na gerência dos gestores.

Tais resultados corroboram com as seguintes narrativas oriundas do grupo focal que também legitimam a utilização de diálogo entre as pessoas litigantes:

“Então na medida que a gente pode, temos experimentado comunidades de aprendizado que se pautam no diálogo mesmo, como a base que fortalece, trazendo muito a questão Freudiana de que é no dialogo mesmo que vamos conseguir fazer a sustentação de um autoconhecimento e de uma mudança de valor mesmo” (Servidor 2).

Ainda, os participantes ressaltam a importância de ser criada e concretizada no ambiente organizacional a cultura da paz, com a existência de valores como o diálogo, o respeito e a

solidariedade no cotidiano da comunidade acadêmica e administrativa da Universidade. Confira os trechos que seguem:

“Sempre terão pessoas com maior ou menor grau de aderência, mas em um espaço fraterno e dialógico é muito mais difícil essa postura se sustentar. Aquele que não auto se transforma junto, ele ao menos não tem tanto despojamento para se soltar, porque começa a ser um coletivo que começa a perceber a inadequação daquilo e as vezes o silêncio mesmo, sem atrito, essa pessoa começa a perceber que ela pode até ter o direito de não fazer a mudança de comportamento, mas ela vai ficando isolada por ela mesmo” (Servidor 2).

“A gente precisa abrir brechas nas grades curriculares para este tipo de hábito e de vivência em sala de aula. Dentro do processo inclusivo geral a gente sabe que enquanto não muda a cultura, não se torna inclusiva, solidária, a gente não vai gerar as políticas que vem disso e consequentemente as práticas ficam comprometidas, até porque é muito fácil dizer que o sistema não permite, que a grade de disciplinas não permite, que não tem tempo no curso para isso. Mas a gente percebe que não se trata de mais técnica e nem de mais conteúdo, mas de ação né, de sensibilização, de uma mudança mesmo de valor, por isso que eu falo dos valores fundamentais de uma educação sensível, compreensível” (Servidor 2).

“(…) porque é exatamente na hora H que vai se instalar o “como”, então como que nós vamos dialogar para que tenhamos uma cultura menos agressiva, menos competitiva, menos culpabilizadora dos outros. Eu acho que é dentro do processo do contato efetivo entre as pessoas, naquele dia a dia, abrindo espaço para experiências de sensibilidade, para as pessoas serem pessoas, sujeitos reais, e não personagens, não cargos (…)” (Servidor 2).

Corroborando com essas concepções, Bianchi, Jonathan e Meurer (2016) acreditam que a utilização do diálogo e das formas de resolução consensual e participativa para resolver conflitos e desentendimentos promovem soluções duradouras, efetivas e reconhecidas pelas partes envolvidas, trazendo benefícios a todos. Portanto, percebe-se que a utilização dos meios alternativos de resolução de conflitos que utilizam o diálogo como fonte principal como, por exemplo, a mediação seria de grande valia. Moore (1998) afirma que a mediação consolida os valores da confiança e do respeito no relacionamento entre as pessoas ou, se for o caso, extingue relacionamentos de forma a reduzir os prejuízos e os danos psicológicos que possam se originar.

No entanto, um(a) participante expõe sua percepção de que muitos não preferem tentar dialogar, mas sim encaminhar o problema para algum outro setor resolver, sendo necessário haver mudança para evitar os impactos da não abertura de diálogo. Veja-se:

“Cada vez mais as pessoas têm um problema mas passam para os outros resolverem né, porque é muito mais fácil eu jogar na ouvidoria ou em outra comissão do que eu mesma ir lá dar a minha cara a tapa e tentar solucionar aquilo. (...) Então eu vejo assim que é mais fácil, ah tá, eu mando ali pra ouvidoria, a ouvidoria vai questionar um, vai questionar outro, se tiver que mandar pra COPSPAD, do que eu mesma chegar e conversar, ó (...), aconteceu isso, quem sabe a gente tenta resolver. Então essa parte do diálogo se perdeu muito nesses últimos anos, acho que é isso que realmente falta para as pessoas e claro a autoconsciência que o problema é teu, tenta tu resolver

primeiro as tuas coisas pra depois levar adiante né. Muitas vezes é só um probleminha e aí tu joga e vira uma baita bola de neve (...) Ai tu já chega com medo de tratar aquilo, então é muito mais fácil eu já tratar direto num outro nível, numa outra instância, do que tentar a mediação primeiro com aquela pessoa né” (Servidor 4).

Outro servidor (a) participante também declara que “isso gera uma cultura do medo né. E gera burnout, gera assédio, várias coisas derivam daí, quando você percebe que não há abertura ao diálogo” (Servidor 3).

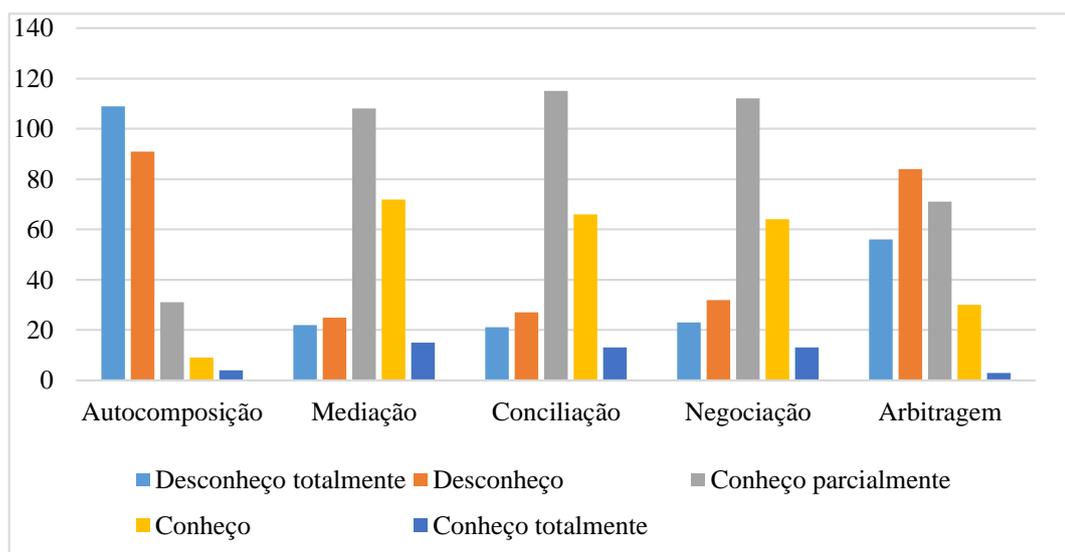
Erwig, Batista e Ballei (2018) ressaltam a real importância para a resolução de conflitos da existência de diálogo durante a mediação, pois fará com que as partes entendam as percepções da outra e entrem em um consenso, optando pela solução que melhor satisfaça os dois lados. A mediação prioriza um diálogo organizado e que garanta a oportunidade de ouvir e ser ouvido e assim seja possível refletir sobre os acontecimentos. A mediação consegue restabelecer o diálogo que muitas vezes havia sido perdido.

Os próximos resultados são relacionados ao impacto existente após a ocorrência dos conflitos. 45,5% informaram que os conflitos interpessoais vivenciados no local de trabalho são frequentes ou muito frequentemente resolvidos. Além disso, 38,8% afirmaram que a existência de algum conflito, envolvendo a própria pessoa ou colega, no setor em que trabalha afeta frequente ou muito frequentemente a produtividade e/ou o clima organizacional.

Para Quinn (2003), a ausência de comunicação eficiente origina conflitos e afeta o clima organizacional, pois permite interpretações diferentes, gerando dificuldades de integração entre os envolvidos. Ainda, ocorre afastamento entre as pessoas, elas se tornam mais resistentes às mudanças e há redução de produtividade.

Conforme descrito no item 2.3.2, há diferenças entre a arbitragem, que é um tipo de mecanismo de heterocomposição, e entre a mediação, a conciliação e a negociação, que são espécies de autocomposição de solução de conflitos. Com relação ao conhecimento dos respondentes sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, a autocomposição é o método que os servidores possuem menor conhecimento, com 82,64%, seguido da Arbitragem, com 57,85%. A mediação é a que mais os respondentes conhecem e conhecem totalmente, com 35,95% dos resultados, conforme figura a seguir:

Figura 9 – Métodos alternativos de resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados da pesquisa.

Na pesquisa realizada por Veloso (2017), os resultados foram semelhantes, pois a Arbitragem possuiu o menor conhecimento dos respondentes, com 10%. A Negociação, Conciliação e Mediação foram selecionadas como as mais conhecidas. Ainda, na pesquisa do referido autor 18,67% informaram que não conhecem os métodos de resolução de conflitos.

Resumidamente, Tartuce *et al.* (2014) informa que o método brasileiro sofreu influência do movimento norte americano. Métodos de conciliação existem há muito tempo no Brasil, a Constituição Federal de 1824 já tratava das relações extrajudiciais, e, posteriormente, houve referência na Constituição de 1988 e alguns normativos esparsos foram surgindo. Atualmente, a lei nº 13.140/2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, e a lei nº 13.105/2015, Código de Processo Civil, tratam especificamente dos métodos de solução consensual de controvérsias.

#### 4.2.2 Interesse dos servidores sobre a implantação de Câmara de Mediação Institucional

Nesta categoria será analisado o interesse dos servidores sobre a implantação de Câmara de Mediação na Unipampa. Esta categoria pretende responder parte do terceiro objetivo específico deste trabalho, que é saber a opinião dos servidores acerca da criação da Câmara de Mediação Institucional. O questionário encaminhado aos servidores da Universidade e o grupo

focal realizado com servidores informantes qualificados contemplaram perguntas sobre este tema e os resultados serão demonstrados a seguir.

Questionou-se aos servidores sobre o interesse deles em utilizar algum meio alternativo de resolução de conflitos em seu trabalho, se necessário, e 77,27% responderam que teriam interesse em fazer uso da Mediação, 76,03% possuem interesse em utilizar a Conciliação, 74,38% se interessam na Negociação, 58,26% têm interesse em utilizar a Arbitragem e 56,19% com interesse na Autocomposição. O método que os respondentes tiveram pouco interesse ou não tiveram interesse foi a Arbitragem com 21,48% e a Autocomposição com 19,42%.

Ademais, os respondentes informaram com 82,2% que os métodos alternativos poderiam auxiliá-los na resolução dos conflitos no seu ambiente de trabalho e 77,7% concordam com a criação de uma Câmara de Mediação na Unipampa.

Validando estes dados, na pesquisa realizada por Costa e Silva (2018) os resultados atingidos são similares, pois os meios alternativos de solução de conflitos foram determinados como sendo os meios de resolução de conflitos interpessoais mais adequados à realidade do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da UFCG, de acordo com 46% dos alunos e 51,72% dos professores. A justificativa mais frequente foi em virtude da possibilidade de ser estabelecido o diálogo entre as partes com assistência de uma terceira pessoa neutra.

Os resultados obtidos na metodologia quantitativa são confirmados pela metodologia qualitativa, por meio da opinião de alguns participantes do grupo focal. Observa-se a visão da mediação no ensino superior por alguns servidores participantes:

“Com os adultos eu acho o trabalho ainda mais denso, porque as pessoas chegam literalmente adultas, formadas, duras, engessadas, então a mediação no ensino superior é o início e é o fim também, porque se a gente não conseguir pensar no ensino superior sobre isso, quando pensaremos? Quando ele for um profissional que vai sair pra comunidade já? Então pra mim, a alfabetização emocional no Brasil, no modelo que a gente tem, começa no ensino superior, porque ao menos está tudo amadurecido, mas é um momento que o diálogo pode se estabelecer de uma forma mais específica, pois as crianças ainda estão em processo de formação, nós adultos temos essa condição de sermos adultos maduros. Então o lugar de alfabetização emocional é na universidade né, e passa muito na não exacerbação dos conflitos e na verdade é edílico, porque não que não vai ter conflito, sempre vai ter conflito enquanto estivermos vivos, mas é aprender a lidar com isso (...) Então, a questão da mediação para nós do pedagógico tem sido pensada mesmo como um valor que tem que estar na esteira junto com esses outros valores: da cooperação, da solidariedade, da autonomia, do protagonismo, da responsabilidade, que faz a formação de todos nós” (Servidor 2).

No estudo realizado por Moreira *et al.* (2020) foi verificado que não havia política institucional para tratar da gestão de conflitos, sendo utilizado somente os procedimentos determinados por lei, resultando disputas ganha e perde, engessando o método de cooperação e

construção, que é de grande importância para as partes envolvidas e para a Universidade. Assim, corroborando com este estudo, demonstra-se a necessidade de haver mecanismos de gerir os conflitos de maneira efetiva, a fim de resolver os problemas de forma célere no âmbito universitário.

Com relação à instalação da Câmara de Mediação na Universidade, o seguinte participante informa que:

“Acho que falta pra nós quebrar essa cultura do conflito, que já está absolutamente estabelecida em todas as instâncias e recomeçar, recomeçar de que forma? Acho que a ideia de instalação de uma câmara de mediação é muito bem-vinda e também chamar pessoas que estejam dispostas a trabalhar com isso” (Servidor 3).

De acordo com Moreira *et al.* (2020), nos processos administrativos deve ser observada a legalidade determinada pelos normativos para resolver os atos indisciplinados. No entanto, no ambiente acadêmico não há somente estes atos, há outros tipos de conflitos que podem ser resolvidos por meio de diálogo e cooperação. Ainda, os autores entendem que a gestão de conflitos por meio da mediação no ambiente universitário, que é complexo, é adequada, pois visa a construção, a cooperação e a comunicação, restabelecendo as relações e não somente a resolução de problemas.

No entanto, outro(a) participante ressalta a importância de haver um trabalho de conscientização e capacitação da comunidade acadêmica e administrativa da Instituição. Inclusive, sugere o oferecimento de curso de formação aos gestores, no qual poderia abordar os temas da comunicação não violenta, da cultura da paz, da mediação de conflitos e o papel do gestor na ocorrência de conflitos. Também traz à tona a possibilidade de outras pró-reitorias fomentarem as capacitações, e não somente a Pró Reitoria de Gestão de Pessoas, a exemplo da Pró-Reitoria de Graduação para fazer formações ligadas a este tema diretamente com os docentes, bem como as próprias direções de *campi*. Ressaltam, ainda, a sugestão de convocar os gestores a participarem de eventual curso de formação, considerando a relevância dos temas. Colaciona-se alguns trechos a seguir:

“Percebemos que temos a cultura do conflito mesmo, (...), há muitos casos de conflitos por parte dos servidores e eu tenho pensado o quanto é fundamental essa capacitação, como estamos comentando aqui, isso é fundamental, não adianta a gente oferecer uma câmara (...), mas não adianta a gente instaurar uma câmara se a gente não fizer esse trabalho de base que é da conscientização, da capacitação, eu entendo que a PROGEPE precisa também, porque é um dos personagens fundamentais nesse sentido, porque trabalha diretamente com os servidores, (...) eu penso que é fundamental que a gente possa fazer mais capacitações. Esse ano eu já tô conversando com o pessoal da PROGEPE pra gente fazer formações pra gestores, (...) então vamos lutar para que esse ano possamos fazer essa formação para gestores e que nessa

formação, claro que a gente sabe que todo mundo deveria estar participando dessa formação, mas que pelo menos a gente começar com os gestor, para que eles possam disseminar esse conhecimento diante de suas equipes de trabalho já seria um bom começo, e que nessa formação a gente pudesse falar sobre a comunicação não violenta, de como mediar os conflitos, de como podemos instaurar a cultura de paz, qual o papel do gestor também que tem papel muito importante” (Servidor 6).

“A PROGEPE tem papel muito importante nas capacitações, inclusive porque agora o antigo NUDEPE, das capacitações, estão dentro da PROGEPE (...). Mas penso que não é uma atribuição exclusiva da PROGEPE, várias outras pró-reitorias inclusive, campus e direções dos campus também precisam abraçar isso, se preocupar com isso, daqui a pouco até a PROGRAD fazer formações aos docentes. Temos que cada vez mais promover uma conscientização que tipo de cultura a gente vive e que tipo de cultura a gente gostaria, qual cultura é saudável!” (Servidor 6).

“Mas se a gente conseguir mais espaços de formação, inclusive eu acredito que, eu sempre sou a favor da livre expressão, do livre arbítrio, livre participação, mas eu acho que em alguns momentos, como a gente falou que tem quer ter protocolos também, acho que em alguns momentos os gestores tem que serem convocados. Eu acho que deveriam ser convocados e algumas pessoas vão assimilar o conteúdo e colocar em prática nas suas vidas e outras não. E essas pessoas vão começar a ajudar a mudar essa cultura quando elas começarem a mudar a forma de se colocar” (Servidor 6).

Moreira *et al.* (2020) também afirma que a implementação de uma mudança na instituição não é tarefa fácil, sendo natural a existência de resistência para que a gestão de conflitos continue como está. Por isso, para que haja êxito na implementação da mediação é necessário a união e participação dos gestores para que sejam realizadas ações criteriosas e participativas. O autor ainda destaca que não se está afirmando que a mediação seja o melhor método, mas sabe que é um dos mais adequados para a satisfação e alcance dos objetivos das partes envolvidas, pois preza-se pela valorização do indivíduo, pela colaboração, pela qualidade do ambiente de trabalho, entre outros.

Moreira *et al.* (2020) ressalta também a importância da conscientização de toda a comunidade acadêmica para que os integrantes conheçam o método e para que haja sucesso na implementação de uma nova alternativa de gestão de conflitos e assim se tenha uma gestão universitária mais democrática.

Ressalta-se a narrativa da(o) participante com relação à sua percepção de que o posicionamento do gestor exerce papel fundamental para o clima organizacional, começando dentro do seu setor, com sua equipe e contribuindo com a mudança cultural na Instituição. Veja-se:

“Porque o gestor também dá um pouco a cara de como funciona, como é o clima, o que é permitido, o que não é na nossa equipe, o que é aceitável, que tipo de ambiente a gente quer viver, o que vou me omitir, o gestor tem papel importante, porque se ele se omite diante de situações ele acaba fazendo com que o clima possa ser adoecedor, como ele se porta tb. Então se a gente puder inicialmente fazer esse trabalho com esses gestores, já penso que é um bom começo, que depois possamos fazer com os outros

servidores (...) Quando os gestores conseguem se conscientizar em relação a isso e a partir disso implementar algumas práticas nas suas equipes, eles conseguem fazer uma mudança de cultura, e não só os gestores, mas todos nós podemos fazer isso. Por isso eu considero fundamental esses espaços que a gente possa falar, fazer campanhas, formações, *lives*, eventos, pensar em várias frentes para que aos poucos a gente consiga mudar, com passinhos de formiguinha, a cultura que está colocada agora” (Servidor 6).

Todavia, outro (a) participante pontuou a importância de implementar bons hábitos na rotina acadêmica e administrativa, que ressaltem os valores primordiais para um convívio salutar. O intuito é que estes assuntos não sejam tratados somente em cursos ou quando for preciso utilizar os órgãos responsáveis para a solução dos conflitos, o objetivo é ir modificando a cultura organizacional. Colaciona-se a narrativa a seguir:

“Eu concordo que esta formação ou capacitação são vários níveis, coisas que são formativas na vida, no dia a dia, que são os valores que a gente fala, mas dá pra começar hoje já né, que é o bom senso, a polidez de tratamento né, parece meio moralista mas não estou falando deste aspecto, estou falando de pequenos hábitos da rotina, do cuidado, eu vejo os e-mails da Progepe com dicas, com questões da ambiência do dia a dia e depois as capacitações para realmente entender. Então o que a gente pode começar hoje com os recursos que a gente tem agora mudando nossa cultura, nosso meio? Por exemplo (...) tem encontro de cursos sempre, (...) sempre tem reunião (...) a gente tem janelinhas, que se a gente quisesse fazer inicialmente (...) para começar essas coisas (...) tem 60 horas de sala de aula tecnicamente pra imaginar em quais daqueles momentos eu vou inserir estas boas práticas de convivência né, necessariamente eu não preciso criar mais um artefato por fora nesse sentido, porque a coisa é do fazer e do sentir (...) Mas essa é uma coisa que eu vejo que não precisa estrutura física, a não ser a capacitação, e talvez até desafogar a ouvidoria (...) Então, acho que tem que cuidar um pouquinho isso de não ficar repetindo mais do mesmo, sempre o mesmo modelo de formação e tal. O que estou falando é muito difícil, eu tento fazer todo o dia, mas a gente precisa encontrar as brechas né, por meio dessa vida mais normal, que isso seja entre aspas normalizado no cotidiano. (...) Como a formação dos professores, pensar tb em alguma outra coisa dos gestores né, que a gente pudesse fazer algumas oficinas de experiências hidro sensíveis, que a gente pudesse colocar pequenas coisinhas no dia a dia dos setores, que as vezes nem são sabidas, não tem uma propaganda naquilo, mas aquela atitude pode disparar uma série de outras situações que até então não aconteciam sabe” (Servidor 2).

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Jr (2008) ressaltam que o campo fértil da mediação está nas adversidades em que as questões emocionais prevalecem, advindas de relacionamentos interpessoais intensos e, geralmente, de longa duração. No âmbito acadêmico e administrativo de uma Universidade os conflitos que ocorrem entre servidores, discentes e docentes possuem as características referidas, pois, geralmente, ocorrem no dia a dia, sendo importante a utilização da mediação para restabelecer de maneira efetiva essas relações que irão perdurar.

Para Conte (2020), os conflitos existentes no cenário acadêmico podem vir repletos de questões emocionais que prejudicam a resolução pacífica da situação. A mediação de conflitos

é o principal método para lidar com estes aspectos, pois entende que os sentimentos entre os envolvidos devem ser respeitados para que o desfecho seja satisfatório.

Portanto, após análises destas duas categorias foi possível verificar que, apesar da maioria dos servidores da Instituição conhecerem os métodos alternativos de resolução de conflitos e afirmarem que os conflitos acadêmicos são os mais recorrentes na Unipampa, ainda é necessário que haja uma conscientização da comunidade universitária sobre o assunto, para fomentar a mudança da cultura organizacional sobre este aspecto. Então, posteriormente, poderá ser implementada eventual Câmara de Mediação de conflitos interpessoais, uma vez que a maioria dos respondentes são favoráveis à sua criação. Finalizada a apresentação do resultado da pesquisa e a análise dos dados, o produto final desta dissertação será apresentado no próximo capítulo.

## **5 PRODUTO: PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIPAMPA**

O objetivo deste capítulo é propor um plano de ação, no qual constem procedimentos para a criação de uma Câmara de Mediação de conflitos interpessoais na Unipampa, a fim de atender ao objetivo específico 4 deste trabalho e atingir a finalidade de apresentar um produto em virtude do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Serão apresentadas considerações iniciais com a apresentação de alguns itens dos seus documentos oficiais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Integridade, para que seja possível situar a realidade da Unipampa e demonstrar que a implementação da Câmara de Mediação vai ao encontro dos seus objetivos institucionais.

### **5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Unipampa (PDI) 2019 a 2023, a Missão e a Visão da Unipampa são as seguintes:

“Missão: A UNIPAMPA, através da integração entre ensino, pesquisa e extensão, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos e capacitados para atuar em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional.

Visão: A UNIPAMPA busca constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de contribuir na formação de cidadãos para atuar em prol da região, do país e do mundo”.

Dentre os valores que a Universidade se compromete destaca-se a Ética, Democracia, Respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais, Liberdade de expressão e Pluralismo de ideias, Respeito à diversidade, Exercício da cidadania e Qualidade de vida humana. Estes valores coadunam-se com a finalidade dos métodos alternativos de resolução de conflitos, especialmente a mediação de conflitos.

Além disso, alguns objetivos de dois eixos do PDI, o Aperfeiçoamento Institucional e o Desenvolvimento Humano, se relacionam com a temática, quais sejam: aperfeiçoar os processos de comunicação interna e externa; desenvolver mecanismos de aperfeiçoamento aos processos de gestão; promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores e aprimorar a gestão de pessoas buscando a qualidade de vida do servidor.

O documento ressalta, ainda, a importância da Universidade ter espaço para o diálogo, a fim de haver respeito com as diferenças e especificidades das áreas do conhecimento, mas também confiando nas inter-relações em favor de uma sociedade justa e solidária. O PDI também traz princípios específicos das políticas de gestão, dos quais os seguintes corroboram com a proposição da gestão de conflitos utilizando os métodos alternativos:

“ Governança, integridade e gestão de riscos, partindo de um conjunto de políticas e diretrizes que tem como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, visando à solução inovadora dos desafios e criando possibilidades e oportunidades de um futuro desenvolvimento sustentável para todos os participantes;

Planejamento colaborativo, entendido como o processo em que a instituição, por meio de seus diversos atores articulados solidariamente, se vê, se reconhece e define o futuro desejado, organizando-se para alcançá-lo;

Busca da efetividade observando o princípio da economicidade, considerando que os investimentos nos aspectos humanos e sociais da instituição proporcionarão ganhos na excelência e no desenvolvimento sustentável da universidade;

Qualidade de vida na instituição, considerando que o modelo de gestão deve primar pela compatibilidade entre o bem-estar de seus membros no desempenho de suas atividades e a missão institucional, sendo a qualidade de vida, ao mesmo tempo, uma responsabilidade da instituição e uma tarefa de todos”.

Além do Plano de Desenvolvimento Institucional, traz-se alguns aspectos do Plano de Integridade da Unipampa (2021-2022) que se relacionam com a temática abordada. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2000) entende que a Integridade Pública refere-se “ao alinhamento consistente e à adesão a valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”. A integridade é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo.

Para Machado (2019), a integridade direcionada para o setor público representa a aplicação prática dos valores e princípios éticos, em toda a estrutura e Poderes do Estado. Dispõe ainda que, segundo a OCDE (2009), para que um sistema de integridade seja coerente e abrangente são necessários: o compromisso da Alta Administração e do Sistema de Justiça; a definição clara e organizada das responsabilidades que recaem sobre cada órgão estatal; e o estabelecimento de uma estratégia de prevenção e enfrentamento dos riscos que ameacem a integridade e a normatização legal e infralegal dos padrões éticos buscados no setor público, com a efetiva comunicação à sociedade. Portanto, para que seja atingida a plena integridade, é necessária a incorporação dos mais altos padrões éticos de comportamento na Instituição, não

somente por razões de segurança jurídica como também de eficiência, uma vez que é mais fácil aderir a um padrão de conduta previamente estabelecido e conhecido.

O Plano de integridade da Unipampa tem por objetivos:

Estimular o respeito às leis e aos regulamentos aplicáveis à Instituição;  
Fomentar uma cultura de integridade, transparência e fiel cumprimento dos preceitos legais;  
Conscientizar a comunidade acadêmica sobre situações que podem expor a universidade a riscos de integridade;  
Estimular o comportamento íntegro e ético na UNIPAMPA e estruturar um programa de gestão de integridade com base em valores, diretrizes e princípios de conduta para todos os servidores, principalmente para a alta administração.

O Plano de Ação para a implantação do Programa de Integridade da Unipampa possui alguns objetivos, dentre os quais estão a divulgação e difusão dos Boletins de Integridade Pública da CGU e o oferecimento de treinamentos para a comunidade acadêmica da Unipampa sobre temas referentes à Integridade Pública. Estes objetivos também estão alinhados com o produto desta dissertação.

A proposta de implementação de uma Câmara de Mediação na Unipampa é considerada uma boa prática de governança e também um fomento à integridade institucional. A Câmara de Mediação irá gerir os conflitos oriundos de relações interpessoais, que constituem desvios de comportamento dos padrões éticos, das condutas referentes aos deveres funcionais dos agentes públicos e das relações desgastadas pela rotina de trabalho e de convivência.

## 5.2 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

De acordo com os resultados das análises, foi possível constatar que, em conformidade com a realidade da Unipampa, é necessário que haja uma fase anterior à efetiva implantação da Câmara de Mediação para que esta temática seja disseminada e, assim, seja constituída uma cultura da paz na Organização para posterior criação de meio específico para tratamento dos conflitos interpessoais de maneira adequada. A seguir serão expostas as sugestões de etapas consideradas apropriadas para a Instituição, considerando a realização de projeto piloto inicialmente somente entre servidores. Os procedimentos descritos abaixo são oriundos das análises dos resultados da metodologia aplicada neste estudo, bem como das pesquisas realizadas na literatura, nos exemplos das demais instituições públicas e na realidade da Unipampa.

## **1º - Formação de Grupo de Trabalho**

Sugere-se a criação de um Grupo de Trabalho para organizar e discutir as melhores estratégias para implementação de uma Câmara de Mediação na Unipampa e para redigir uma minuta de normativo interno. Importante que haja representantes de todos os campi, Reitoria, Ouvidoria e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Ressalta-se a importância de uma assessoria jurídica, para verificar as implicações legais.

## **2º - Divulgação e Conscientização dos métodos alternativos de resolução de conflitos**

A necessidade de ser difundido o conhecimento sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, em especial sobre o que é a mediação de conflitos e como ela pode ser utilizada na realidade da Instituição, foi levantada pela maioria dos participantes do grupo focal que possuem experiência em conflitos na Unipampa, corroborando também com o resultado da pergunta do questionário sobre o conhecimento dos servidores sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos. Foi ressaltada a importância de disseminar este assunto em etapa anterior à instalação da Câmara de Mediação, para que os integrantes da comunidade acadêmica e administrativa possam ter contato com o tema, entender como funciona e esclarecer eventuais dúvidas. O objetivo é que haja provocação para uma reflexão e que cause repercussão no ambiente de trabalho e no ambiente acadêmico, acarretando discussões e engajamento entre os interessados.

Portanto, a primeira etapa, em conformidade com as sugestões realizadas, é a divulgação de campanhas institucionais sobre os diferentes métodos de resolução de conflitos existentes, seus procedimentos e potenciais resultados, por meio dos e-mails institucionais, para toda comunidade interna, bem como pelas mídias sociais e sítio eletrônico, para a comunidade externa. Sugere-se também a criação de uma página de divulgação do projeto no sítio institucional, com a publicação de vídeos explicativos, artigos e revistas relacionadas com o tema.

Esta divulgação também contribui positivamente com a imagem da Universidade, que será vista como uma Instituição participativa, solidária e colaborativa, que busca o diálogo para resolver seus conflitos internos e não somente a punição, zelando pela prevenção dos conflitos, comprometida com a manutenção do clima organizacional apropriado e com a qualidade de vida de seus servidores e discentes. Ademais, esta conscientização também fomenta a integridade pública na Instituição.

### 3º - Capacitação dos gestores e dos servidores para a gestão alternativa de conflitos

Sugere-se para a terceira etapa a realização de formações específicas para os gestores, nas quais incluam o tema de gestão de conflitos, comunicação não violenta, cultura da paz e métodos adequados de resolução de conflitos. Deve-se ressaltar a importância que o gestor, em qualquer nível, possui para a resolução dos conflitos em sua equipe, o quanto o seu posicionamento (ativo ou passivo) pode influenciar no clima organizacional e suscitar ou não os conflitos. Ainda, a capacitação demonstrará como o gestor pode utilizar alguns procedimentos da mediação para tentar solucionar os problemas que venham advir e também para que ele possa identificar os conflitos originados e encaminhar as partes envolvidas ao setor competente para eventual mediação.

Recomenda-se que haja formação continuada dos gestores, com periodicidade, por meio da Divisão de Avaliação, Desenvolvimento e Capacitação de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. No grupo focal foi ressaltada a importância desta capacitação ser oferecida por meio de convocação dos gestores, a fim de que todos participem dos cursos e possam ter a oportunidade de debater sobre o assunto. O intuito é que a partir do momento que os gestores começarem a aplicar na prática os conhecimentos adquiridos nas capacitações irá ocorrer mudança cultural na Instituição, pois as atitudes de um superior refletem no comportamento da equipe.

Verhezem (2008) destaca que a promoção de uma cultura de integridade na instituição, com adesão voluntária dos servidores e ratificando o ambiente de confiança, é o ideal. Por isso, é importante o gestor incentivar uma cultura organizacional fundada na integridade para que haja mudança no comportamento institucional.

Esta etapa vai ao encontro da iniciativa nº 78, do objetivo de Promoção do Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Servidores, do PDI 2019/2023 da Unipampa, que diz: “78. Promoção de capacitação para a formação continuada de gestores”, cujo indicador é o percentual de servidores em cargos e funções de gestão capacitados por ano. O PDI também ressalta que a gestão estratégica de pessoas é transversal à Instituição, sendo os gestores de cada setor que a gerenciam, consistindo em referência de liderança para a primeira instância. No caso da Unipampa, que é multi *campi*, a perspectiva sistêmica é alternativa viável para a gestão de pessoas, pois os dirigentes são atores ativos para implementação da missão, da visão e dos objetivos organizacionais da Instituição.

Destaca-se também a importância de haver capacitação dos professores, apesar deste projeto piloto não ser voltado inicialmente para os conflitos acadêmicos envolvendo discentes. No entanto, salienta-se a formação dos professores sobre a temática da resolução alternativa de conflitos, pois incentiva a aplicação dos procedimentos aprendidos, em especial da mediação, quando da ocorrência de conflitos em sala de aula que envolvam discentes ou até mesmo entre colegas, fomentando a cultura da paz na Universidade. Neste caso, sugere-se que a formação dos docentes seja organizada e oferecida pela Pró-Reitoria de Graduação.

Esta ação também corrobora com o PDI 2019/2023 da Unipampa, com a iniciativa 76 que versa sobre a formação pedagógica do corpo docente. O item que fala sobre o apoio e desenvolvimento da formação docente informa que são ofertadas ações de formação continuada aos professores, dentre elas estão o Seminário de Formação dos Coordenadores de Curso de Graduação e o Seminário de Formação de Professores e fóruns por área do conhecimento. Assim, sugere-se a inclusão desta temática na programação destes seminários.

Por fim, registra-se a importância de que seja investido em formação sobre a temática para todos os servidores que tenham interesse, incluindo os Técnicos Administrativos em Educação, propiciando a realização de cursos, popularizando este assunto e dando oportunidade de acesso.

#### **4º - Fomento e Consolidação da Cultura da Paz na Unipampa**

Após divulgação e capacitação da temática na comunidade acadêmica, é necessário que estas atitudes sejam implementadas no dia a dia da Universidade, para que seja possível a consolidação da cultura organizacional. No grupo focal foram apresentadas sugestões para que sejam adotados, quando necessários, os procedimentos de mediação nas salas de aula, como a inclusão de boas práticas de convivência e medidas educativas, a fim de prevenir ou remediar a ocorrência de conflitos. Também é importante que haja aplicação da mediação no ambiente de trabalho dos servidores da Unipampa, com a participação e incentivo dos gestores.

Ressalta-se a importância de vivenciar as experiências para assimilar a mudança cultural de gestão de conflitos e adaptar da melhor maneira para a realidade da Instituição, prevalecendo sempre o diálogo entre os envolvidos. O apoio da alta gestão da Unipampa também é de suma importância para a implementação da cultura da paz e a gestão adequada dos conflitos.

## **5º - Aprovação pelos Órgãos Competentes**

Apresentar a minuta do normativo interno redigida pelo Grupo de Trabalho às instâncias superiores para aprovação. Sugere-se a realização de Resolução, com aprovação do Conselho Universitário (CONSUNI).

## **6º - Escolha e Capacitação dos Mediadores**

Após implementação da cultura organizacional, é necessário selecionar as pessoas que irão atuar como mediadores dos conflitos, de forma voluntária. A sugestão oriunda do grupo focal é de realizar seleção dos interessados em serem mediadores, dentre os servidores da Unipampa que já possuem curso de mediação pelo Tribunal de Justiça. Além disso, propõe-se que seja oferecido treinamento de formação de mediadores pela própria Instituição para reforçar os procedimentos e expor como será a atuação dentro da Unipampa, com carga horária mínima e emissão de certificado.

Portanto, em conformidade com o grupo focal, sugere-se divulgar a abertura de recrutamento de servidores da Unipampa que possuem certificação de mediador. No entanto, destaca-se que não é obrigatório possuir certificação do Tribunal de Justiça para os mediadores que irão atuar extrajudicialmente, dentro da Instituição, sendo opção da Unipampa exigir ou não este certificado. Ressalta-se que deve haver capacitação continuada dos servidores que compõem o quadro de mediadores da Unipampa para alinhamentos e compartilhamento de experiências.

## **7º - Vinculação da Câmara de Mediação**

Deverá ser debatido qual órgão é o mais apropriado para vinculação da Câmara de Mediação. Sugere-se vincular a eventual Câmara de Mediação à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pois possui equipe multidisciplinar. Outra alternativa seria a vinculação à Reitoria, ao Comitê de Ética ou à Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares.

## **8º - Manifestação de vontade em participar de sessão de mediação**

A mediação é norteada por diversos princípios, dentre eles o da autonomia da vontade, que deverá ser observado em todas as etapas da mediação de conflitos. Portanto, cada uma das partes envolvidas deverá manifestar expressamente a sua vontade em participar da mediação, são livres para delimitarem os temas que serão abordados, podendo retirar-se da sessão de mediação a qualquer momento.

Deve-se definir o meio por onde os interessados irão manifestar vontade em participar de sessão de mediação. Sugere-se que o interessado solicite sessão de mediação em razão das atividades acadêmicas e administrativas por meio do contato da Ouvidoria ou do FalaBr. A Lei nº 13.460/2017 e a Portaria nº 581/2021 da Controladoria Geral da União destacam que a Ouvidoria deve promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e a entidade pública e que cabe às unidades do SisOuv difundir os métodos de resolução pacífica de conflitos e prestar atendimento e orientação aos usuários sobre estes instrumentos. A Ouvidoria deve direcionar a demanda à eventual Câmara de Mediação ou indicar quanto ao correto procedimento.

## **9º- Estruturar a Câmara de Mediação**

É preciso verificar como serão realizadas as sessões de mediação, se de forma *online* ou presencial, a fim de ser realizada a estruturação da Câmara de Mediação. Destaca-se que o formato *online*, provavelmente, teria maior adesão e abrangeria maior número de participantes, em virtude da multicampia. Sugere-se a realização de projeto piloto na Reitoria com a admissibilidade de conflitos interpessoais somente entre servidores (TAES e/ou docentes).

### **5.3 CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIPAMPA**

A seguir sugere-se cronograma de execução para implantação da Câmara de Mediação na Instituição.

Quadro 4 – Sugestão de cronograma de implantação da Câmara de Mediação na Unipampa

<b>Etapa</b>	<b>Prazo</b>
1º - Formação de Grupo de Trabalho	1 mês para designar o Grupo de Trabalho e 4 meses para realização da minuta
2º - Divulgação e Conscientização dos métodos alternativos de resolução de conflitos	6 meses
3º - Capacitação dos gestores e dos servidores para a gestão alternativa de conflitos	6 meses para organização e disponibilização de capacitação. Após, periodicamente
4º - Fomento e Consolidação da Cultura da Paz na Unipampa	6 meses para organização e implementação na rotina acadêmica e administrativa. Após, ininterruptamente
5º - Aprovação pelos Órgãos Competentes	3 meses
6º - Escolha e Capacitação dos Mediadores	6 meses
7º - Vinculação da Câmara de Mediação	4 meses
8º - Manifestação de vontade em participar de sessão de mediação	4 meses
9º - Estruturar a Câmara de Mediação	6 meses

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o tema da gestão de conflitos na Administração Pública, trazendo a pauta dos métodos alternativos de resolução de conflitos como possibilidade de trazer melhores resultados aos conflitos interpessoais existentes. Isto porque as formas tradicionais de resolver as desavenças existentes no serviço público nem sempre atingem o resultado esperado, uma vez que as relações existentes dentro de uma Universidade são caracterizadas por serem de duração continuada e, portanto, necessitam que os conflitos não só sejam resolvidos, como que as relações sejam restabelecidas, para que a finalidade pública do serviço prestado seja realmente exitosa.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo foi analisar a concepção dos servidores da Unipampa sobre a possibilidade de criação de uma Câmara de Mediação na Instituição. Para o alcance do objetivo geral foram estabelecidos objetivos específicos, que foram atingidos com a aplicação da metodologia que utilizou o método misto sequencial explanatório, que mesclou abordagens quantitativas e qualitativas, e pelos estudos realizados, que serão detalhados a seguir.

O primeiro objetivo específico era o de analisar os estudos existentes sobre resolução de conflitos na área da Administração, com o intuito de obter-se um panorama atual sobre as pesquisas existentes sobre o tema na área. Este objetivo foi atingido com a realização de revisão bibliométrica, por meio das pesquisas realizadas na base *Web of Science* com a finalidade de saber sobre as pesquisas internacionais acerca do título *alternative dispute resolution*, com delimitação nas áreas da Administração, Administração pública, correlatas e Educação. Ainda, realizou-se pesquisa na base *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), para conhecer as pesquisas nacionais sobre o tema resolução de conflitos na área da Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo.

A partir destas pesquisas, foi possível perceber que o tema sobre alternativas de gestão de conflitos é recorrente na área do Direito, mas com poucas publicações na área da Administração Pública, em especial nas entidades educacionais. Este tema é diretamente relacionado com a gestão de organizações públicas, sendo mais uma alternativa na solução de problemas dos órgãos ou entidades públicas, com o intuito de atingir a efetividade dos serviços públicos.

O segundo objetivo específico era o de verificar como a Unipampa resolve os conflitos interpessoais. Este objetivo foi alcançado com a metodologia quantitativa, por meio da

aplicação de questionário aos servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) da Unipampa e com a metodologia qualitativa, com a realização de encontro virtual com os participantes do grupo focal. Verificou-se que 71,5% dos respondentes se reúnem e debatem diretamente com as partes envolvidas para encontrar a solução para o problema e 69,4% debatem os problemas com a chefia. Apenas 5,8% informaram que registram o problema na Ouvidoria, 2,9% diz que contata a Comissão de Ética e 1,2% encaminha para a Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (COPSPAD).

Com relação à forma de resolução de conflitos adotada durante a administração do servidor que estava em cargo de chefia, 52,1% informaram que abrem o diálogo com os envolvidos. Estes resultados vão ao encontro das narrativas oriundas dos participantes do grupo focal que também legitimam a utilização de diálogo entre as partes litigantes. Portanto, percebe-se que a maioria dos servidores da Unipampa preferem ou já utilizam o diálogo entre os litigantes para resolverem os conflitos interpessoais existentes, demonstrando que a utilização de melhores técnicas, como a da mediação, pode ser bem recebida na Instituição e agregar na resolução dos conflitos.

O terceiro objetivo específico buscava identificar a concepção dos servidores da Unipampa sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos interpessoais, bem como a opinião deles acerca da criação de uma Câmara de Mediação Institucional. Este objetivo também foi alcançado com a aplicação da combinação do método quantitativo e qualitativo.

Com relação ao conhecimento dos respondentes sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos, 82,64% dos servidores participantes não conhecem a autocomposição de solução de conflitos, ainda, 57,85% não conhecem a arbitragem. A mediação foi considerada como o método mais conhecido pelos respondentes, com 35,95% dos resultados. No que diz respeito à opinião dos servidores sobre a criação de uma Câmara de Mediação na Unipampa, 77,7% informaram que concordam com a instauração da referida Câmara. Em consonância com os dados quantitativos, os participantes do grupo focal informaram que o ensino superior é uma das etapas mais importantes para se estabelecerem métodos que incluam o diálogo, uma vez que há maior amadurecimento entre os envolvidos e repercute ao longo da vida pessoal e profissional.

Todavia, os participantes ressaltaram a importância de haver conscientização e capacitação da comunidade acadêmica e administrativa da Instituição antes da implementação de eventual Câmara de Mediação, pois é necessário que as pessoas saibam do que se trata para que haja engajamento e efetiva participação. Ainda, destacou-se a relevância da necessidade de

participação dos gestores na mudança do clima organizacional e no incentivo para que o método de mediação seja utilizado.

Estes resultados colaboram com o quarto objetivo específico, que representa o produto desta dissertação, que é justamente propor procedimentos para a instauração de uma Câmara de Mediação de conflitos interpessoais na Unipampa. Foram propostas as seguintes sugestões de etapas, que deverão ser refletidas e adequadas pelos gestores, para dar início à criação da Câmara: Formação de Grupo de Trabalho; Divulgação e Conscientização dos métodos alternativos de resolução de conflitos; Capacitação dos gestores e dos servidores para a gestão alternativa de conflitos; Fomento e Consolidação da Cultura da Paz na Unipampa; Aprovação pelos Órgãos Competentes; Escolha e Capacitação dos Mediadores; Vinculação da Câmara de Mediação; Manifestação de vontade em participar de sessão de mediação; e Estruturação da Câmara de Mediação. Ressalta-se que as etapas expostas são apenas sugestões para implementação de Câmara piloto, admitindo, inicialmente, somente conflitos entre servidores.

Ainda, destaca-se que os procedimentos propostos são resultantes das análises dos resultados da metodologia aplicada neste estudo, das pesquisas realizadas na literatura, dos exemplos das demais instituições públicas e da realidade da Unipampa, em especial do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Plano de Integridade. Além disso, as etapas deverão ser pensadas pelos gestores da Instituição e adaptadas de acordo com as suas peculiaridades.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, percebe-se que foi possível demonstrar alternativas mais eficazes para resolver os conflitos interpessoais na Unipampa e afirma-se que pode ser viável a instauração de uma Câmara de Mediação Institucional, pois a pesquisa demonstrou que haverá interesse e acolhimento dos gestores e dos servidores da Instituição. Ainda, a aplicação da mediação fomentará a integridade pública na Universidade e contribuirá com a melhoria do clima organizacional. Conseqüentemente, haverá uma mudança cultural na maneira como as relações interpessoais são vivenciadas e como eventuais conflitos são resolvidos e, com isso, a efetividade e a qualidade do serviço público educacional entregue à sociedade também serão alcançadas.

Informa-se que foram levantados alguns possíveis empecilhos para a implementação da Câmara de Mediação na Unipampa como a não adesão da comunidade acadêmica e administrativa, a utilização do horário de trabalho dos mediadores e mediados, a necessidade de espaço físico caso haja mediação presencial, entre outros.

Por fim, a autora agradece a todos que se dispuseram a participar e contribuir com esta pesquisa, bem como à disponibilidade da Unipampa em permitir que os estudos fossem realizados nesta Instituição que a autora se orgulha em fazer parte como servidora pública.

Ainda, a autora estende os agradecimentos, em especial, a seu orientador e coorientadora pela parceria em todo este período e em nome deles agradece todos os docentes que contribuíram com a formação da autora. Também, em nome do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, a autora agradece e se orgulha de ter sido discente da Universidade Federal de Santa Maria.

## REFERÊNCIAS

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 608-620, 2013.

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão**. Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD). Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados. Brasília: CONSAD, 2006.

AFOLABI, O. S.; IDOWU, H. A.; FORPOH, G. T. Liberia: Understanding Alternative Dispute Resolution Mechanisms in Post-Conflict Societies. **Conflict Studies Quarterly**, n. 26, 2019.

ALDENUCCI, L. P. **Contribuições da mediação na gestão de conflitos em organizações de ensino**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

ALMEIDA, D. A. R.; PANTOJA, F. M. **Áreas de Atuação da Mediação de Conflitos: Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Editora Juspodivm, 2016. pp. 113-134.

ANGELIS, C. T. A emergência da reforma do estado brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do Novo Serviço Público. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 45, p. 13-46, 2015.

AQUINO, L. S.; BALLEI, T. **Mediação escolar como estratégia para a inclusão de todos: O Alcance da força global e inclusiva da mediação**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Pacificando Horizontes, 2018.

ARAKELIAN, M.; IVANCHENKO, O.; TODOSHCHAK, O. Alternative dispute resolution procedures using information technologies: legal regulation in the European Union and the USA. **Amazonia Investiga**, v. 9, n. 26, p. 60-67, 2020.

ÁVILA, H. **Teoria dos princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

BARBOSA, A. A. Mediação familiar: uma cultura de paz. **Revista de Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 10, n. 8, 2004.

BARCIA, F.; GRZYBOVSKI, D. Empresa familiar: resolução de conflitos familiares em função dos negócios. **Revista de Estudos de Administração**, v. 8, n. 16, p. 9-43, 2008.

BENSON, J. Alternative dispute resolution in Japan: the rise of individualism. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 3, p. 511-527, 2012.

BERGAMASCHI, A. L. **A resolução dos conflitos envolvendo a administração pública por meio de mecanismos consensuais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2015.

BIANCHI, A.; JONATHAN, E.; MEURER, O. A. **Teorias do Conflito**. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Editora Juspodivm, 2016. pp. 71-85.

BRAGA NETO, A. *Mediação de Conflitos: Princípios e Norteadores*. **Revista da Faculdade de Direito**, n. 11, p. 19-46, 2010.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**: Novo Código de Processo Civil. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)>. Acesso em: 02 mar. 2022.

BRUGUÉ, Q.; SUBIRATS, J. **Lecturas de gestión pública**. Madrid: Instituto de Administración Pública, 1996. pp. 9-22.

BUSH, R. A. B. Using Process Observaton to Teach Alternative Dispute Resolution: Alternatives to Simulation. **Journal of Legal Education**, v. 37, n. 1, p. 46-57, 1987.

CABRAL, M. M. **Os Meios Alternativos de Resolução de Conflitos: Instrumentos de ampliação de acesso à Justiça**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - Fundação Getúlio Vargas, Porto Alegre, RS, 2013.

CALMON, P. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 2. ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2013.

CARNEVALE, D. G. Root dynamics of alternative dispute resolution: An illustrative case in the US Postal Service. **Public Administration Review**, p. 455-461, 1993.

CARRINGTON, P. D. Civil Procedure and Alternative Dispute Resolution. **Journal of Legal Education**, v. 34, n. 2, p. 298-306, 1984.

CARVALHO, S. O.; BALLEI, T. **Aplicação da cultura da paz para uma efetiva inclusão escolar**: o alcance da força global e inclusiva da mediação. 1. ed. Porto Alegre: Editora Pacificando Horizontes, 2018.

CARVALHO FILHO, J. D. S. **Manual de Direito Administrativo**. 26. ed. Editora Atlas. 2013.

CARVER, T. B.; VONDRA, A. A. Alternative dispute resolution: Why it doesn't work and why it does. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 120-120, 1994.

CATARINO, J. R.; CORREIA, P. M. A. R. Alternative Dispute Resolution Media: General Perception, Satisfaction and Loyalty of Users of Arbitration Centers in Portugal. **Revista del Clad Reforma Y Democracia**, n. 69, p. 223-252, 2017.

CHARKOUDIAN, L.; EISENBERG, D. T.; WALTER, J. L. What works in alternative dispute resolution? The impact of third-party neutral strategies in small claims cases. **Conflict Resolution Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 101-121, 2019.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

CLARK, N.; CONTREPOIS, S.; JEFFERYS, S. Collective and individual alternative dispute resolution in France and Britain. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 3, p. 550-566, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números**: Resolução nº 125, de 29.11.2. Brasília: CNJ, 2021.

CONTE, L. S. **Mediação de conflitos no contexto acadêmico: concepções, experiências e possibilidades**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2020.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Portaria nº 57**: de 4 de janeiro de 2019. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864)>. Acesso em 02 mar. 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Painel resolveu**: Quer saber como andam as ouvidorias? 2022. Disponível em: <<http://paineis.cgu.gov.br/resolveu/index.htm>>. Acesso em 02 mar. 2022.

CORDEIRO JÚNIOR, A.; BIANCO, M. D. F. Resolução de conflitos em centros integrados de cidadania: uma abordagem à luz da perspectiva sociotécnica de grupos de trabalho. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, p. 01-15, 2005.

COSTA E SILVA, A. M. Mediação e(m) educação: discursos e práticas. **Revista Intersaberes**, v. 6, n. 12, p. 249-265, 2011.

COSTA E SILVA, T. F. **Gestão de conflitos interpessoais entre professor e aluno no ensino superior federal**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2018.

COSTA E SILVA, T. F.; ARAGÃO, J. M. C. Coura. 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.

CRESWELL J. W.; CLARK, V.L.P. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso; 2013.

CRETELLA JÚNIOR, J. Os cânones do direito administrativo. **Revista de Informação Legislativa**, v. 25, n. 97. 1988.

CUNHA, M. I. Qualidade da educação superior e a tensão entre democratização e a internacionalização na universidade brasileira. **Avaliação**, v. 22, n. 3, p. 817-832, 2017.

DENHARDT, R. B. **Theories of Public Organization**. 4. ed. Nova York: Wadsworth Publishing, 2003.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: Serving, not Steering**. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

DIEHL, A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 32. ed. Editora Forense, 2016.

DRAGOȘ, D. Alternative Dispute Resilution Mechanisms in the Field of Public Procurement: Between Effectiveness and Constitutionality. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 7, n. 34, p. 98-113, 2011.

DWORKIN, R. **Levando os direitos a sério**. Trad. Nelson Boeira. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ERWIG, M. C. L.; BATISTA, J. B.; BALLEI, T. **Aplicação da cultura da paz para uma efetiva inclusão escolar**. 1. ed. Porto Alegre: Editora Pacificando Horizontes, 2018.

FELIPE, A. P. F. Mediação associativa: um caminho para a mudança social. **Jus.Com.Br**: 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56923/mediacao-associativa-um-caminho-para-a-mudanca-social>>. Acessado em: 12/03/2021.

FERNANDES, K. M. S. Racionalidade substantiva no Novo Serviço Público: o papel do gestor público cidadão. CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., **Anais...** Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, 2016.

FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JR, M. J. O. **Medição e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS JR., D. B. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HATZEMBERGER, D. D. **Aplicação da cultura da paz para uma efetiva inclusão escolar**. O Alcance da força global e inclusiva da mediação. 1. ed. Porto Alegre: Editora Pacificando Horizontes, 2018.

ILLANKOON, I. M. C. S. *et al.* Causes of disputes, factors affecting dispute resolution and effective alternative dispute resolution for Sri Lankan construction industry. **International Journal of Construction Management**, p. 1-11, 2019.

KOHL, C.C.; LEAL, M. C. H. L. Boa administração pública e fundamentos constitucionais das políticas públicas na perspectiva do Supremo Tribunal Federal. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito**, v. 7, n. 2, 2015.

KOVACH, K. K. **Mediation: Principles and Practice**. 3. ed. St. Paul: Thomson West, 2004, pp. 30-32.

LEE, C. K.; YIU, T. W.; CHEUNG, S. O. Selection and use of alternative dispute resolution (ADR) in construction projects—Past and future research. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 3, p. 494-507, 2016.

MACHADO, F. M. B. **Ética na gestão pública: a governança e o compliance como instrumentos de indução do comportamento probo e da prevenção do cometimento de ilícitos**. Lisboa, 2019. Atas do I curso sobre Mecanismos de Prevenção e Combate à Corrupção na Administração Pública.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MCCABE, D. M. Alternative dispute resolution and employee voice in nonunion employment: An ethical analysis of organizational due process procedures and mechanisms--the case of the united states. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 3, p. 349-356, 1997.  
MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.

MENKEL-MEADOW, C. Roots and Inspirations: A Brief History of the Foundations of Dispute Resolution. **The Handbook of Dispute Resolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, pp. 13-31.

MERRY, S. E. Anthropology and the study of alternative dispute resolution. **Journal of Legal Education**, v. 34, n. 2, p. 277-283, 1984.

MILITÃO, L. O. *et al.* Demandas do Consumidor, Resolução de Conflitos on-line e Inovação na Administração Pública: Um Estudo de Caso da Plataforma Consumidor.gov no Brasil no Período de 2014-2019. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 81-91, 2020.

MOORE, C. W. **O processo da mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Tradução de Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MOREIRA, K. D. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.

MOREIRA, K. D. *et al.* A Mediação como Ferramenta de Gestão de Conflitos Interpessoais no Contexto Universitário. **Revista Científica Hermes**, n. 26, p. 121-136, 2020.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, 1980.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MULLER, J. M. **Não violência na educação**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2006.

NABATCHI, T. The institutionalization of alternative dispute resolution in the federal government. **Public Administration Review**, v. 67, n. 4, p. 646-661, 2007.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **REGE**, v. 18, n. 4, p. 585604, 2011.

NESBIT, R.; NABATCHI, T.; BINGHAM, L. B. Employees, supervisors, and workplace mediation: Experiences of justice and settlement. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 260-287, 2012.

NEVES JÚNIOR, I. J. D. *et al.* Instituições e Câmaras de Juízo Arbitral do Distrito Federal: estudo exploratório sobre a presença do profissional contábil na resolução de conflitos. **Pensar Contábil**, v. 14, n. 54, 2012.

O'LEARY, R; RAINES, S. S. Lessons learned from two decades of alternative dispute resolution programs and processes at the US Environmental Protection Agency. **Public Administration Review**, v. 61, n. 6, p. 682-692, 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation**. Paris: [s. n.], 2009.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Trust in Government Ethics Measures in OECD Countries**. [S. l.: s. n.], 2000.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

PEREIRA, L. C. B. **Globalização e Competição**: por que alguns países têm sucesso e outros não. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 24, n. 4, p. 348-349, 1969.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

QUINN, R. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESSEL, L. B. *et al.* O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 17, p. 779-786, 2008.

ROSA, C. P. d. **Desatando nós e criando laços**: os novos desafios da mediação familiar. Belo Horizonte: Del Rey, 2012.

ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOAO, B. N. Análise de conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

RÜHL, G. Alternative and online dispute resolution for cross-border consumer contracts: a critical evaluation of the European Legislature's recent efforts to boost competitiveness and growth in the internal market. **Journal of Consumer Policy**, v. 38, n. 4, p. 431-456, 2015.

SALES, L. M. M. **Mediação de conflitos, família escola e comunidade**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

SANDER, F. E. A. Alternative dispute resolution in the law school curriculum: Opportunities and obstacles. **Journal of Legal Education**, v. 34, p. 229, 1984.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SENGER, J. M. **Federal Dispute Resolution: Using ADR with the United States Government**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, E. B. **Conciliação judicial**. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

SILVA, S. J.; SANTOS, R. S. S.; SILVA, R. P. A mediação e a conciliação como instrumentos de acesso à justiça e a sua perspectiva a partir do código de processo civil: o contraponto entre a cultura da sentença e a cultura do consenso. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 21, n. 4, 2020.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

TARTUCE, F.; FALECK, D; GABBAY, D. **Meios alternativos de solução de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento Em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177–201, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Bagé: UNIPAMPA, 2019. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/09/pdi-2019-2023-publicacao.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Relatório de Gestão**. Bagé: UNIPAMPA, 2020. Disponível em: < <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2021/04/rgi-2020-final.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Plano de Integridade 2021-2022**. Bagé: UNIPAMPA, 2021. Disponível em: <[https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2021/11/anexo\\_i-plano-de-integridade.pdf](https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2021/11/anexo_i-plano-de-integridade.pdf)>. Acesso em 02 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Relatório Semestral Ouvidoria**. Bagé: UNIPAMPA, 2021. Disponível em: < <https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/relatorios/>>. Acesso em: 03 mar. 2022.

VELOSO, R. **Reflexões sobre métodos alternativos na gestão de conflitos numa autarquia pública federal**. 2017. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2017.

VERHEZEN, P. The (Ir)relevance of Integrity in Organizations. **Public Integrity**, v. 10, n. 2, p. 133-149, 2008.

WANDERLEY, L E. **O que é universidade**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WILSON, W. O estudo da Administração. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 3, p. 349-366, 2005.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO****1) Sexo:**

masculino  feminino  outro

**2) Cargo que ocupa na Unipampa:**

Docente  Técnico Administrativo em Educação

**3) Formação acadêmica concluída:**

Ensino Médio  Ensino Superior  Especialização  Mestrado  Doutorado  Pós doutorado

**4) Faixa etária:**

18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  46 a 55 anos  acima de 56 anos

**5) Há quantos anos você trabalha na Instituição?**

Até 3 anos  De 4 a 8 anos  De 9 a 13 anos  Mais de 14 anos

**6) Você está ocupando algum cargo de chefia?**

Sim  Não

**7) Se você ocupa ou já ocupou cargo de chefia, qual seu tempo total de experiência em funções de chefia?**

Nunca ocupei cargo de chefia  Até 2 anos  Até 4 anos  Mais de 4 anos

**8) Você já vivenciou algum tipo de conflito interpessoal no seu ambiente de trabalho?**

Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

**9) Assinale, de acordo com a escala, a frequência que ocorrem cada um dos conflitos a seguir na Unipampa:**

conflitos acadêmicos: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

conflitos administrativos: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

conflitos externos: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

conflitos entre os colegas: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

conflitos com a chefia: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

conflitos com a gestão superior: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

**10)** Assinale, de acordo com a escala, a frequência que ocorrem as seguintes causas dos conflitos interpessoais no ambiente da Universidade:

- ausência de compromisso do corpo docente e/ou dos discentes e/ou dos TAEs: Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de políticas educacionais mais efetivas: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de formação e preparo do docente: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de formação e preparo do Técnico Administrativo em Educação (TAE): : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- desvalorização e baixos salários: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de interesse dos alunos: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de comunicação mais efetiva: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de habilidades de liderança na chefia: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente
- ausência de instrumentos que solucionem os conflitos de maneira eficaz: : Nunca/ Raramente/ Ocasionalmente/ Frequente/ Muito frequente

**11)** Como você, geralmente, resolve os conflitos interpessoais que vivencia no local de trabalho? (Poderão ser selecionadas até 3 alternativas).

- debate os problemas com a chefia
- reúne-se e debate diretamente com as partes envolvidas para encontrar uma solução para o problema
- analisa o problema em profundidade e decide sozinho qual será a melhor solução
- registra o conflito na Ouvidoria ou outro setor específico
- Encaminha para a Comissão Permanente de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (COPSPAD)
- Contata a Comissão de Ética (COE)
- Contata a psicóloga da PROGEPE
- não resolve e deixa que o tempo acomode a situação
- nunca passou por esta situação

**12)** Se você está ocupando ou já ocupou cargo de chefia, qual a forma de resolução de conflitos adotada na sua gerência? (Poderão ser selecionadas até 3 alternativas).

- Abre sindicância e/ou Processo Administrativo Disciplinar (PAD)
- Encaminha consulta para a Procuradoria Jurídica
- Realiza registro na Ouvidoria
- Abre o diálogo com os envolvidos
- Contata a psicóloga da PROGEPE
- não resolve e deixa que o tempo acomode a situação
- nunca passou por esta situação
- nunca ocupou cargo de chefia
- Outros

**13) Os conflitos interpessoais vivenciados no local de trabalho geralmente são resolvidos?**

Muito frequente / Frequente / Ocasionalmente / Raramente / Nunca

**14) A existência de algum conflito (envolvendo você ou algum colega), no setor em que você trabalha, afeta a produtividade e/ou o clima organizacional?**

Muito frequente / Frequente / Ocasionalmente / Raramente / Nunca

**15) Você conhece os Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos:**

Autocomposição: Conheço totalmente/Conheço/Conheço parcialmente/Desconheço/Desconheço totalmente

Mediação: Conheço totalmente/Conheço/Conheço parcialmente/Desconheço/Desconheço totalmente

Conciliação: Conheço totalmente/Conheço/Conheço parcialmente/Desconheço/Desconheço totalmente

Negociação: Conheço totalmente/Conheço/Conheço parcialmente/Desconheço/Desconheço totalmente

Arbitragem: Conheço totalmente/Conheço/Conheço parcialmente/Desconheço/Desconheço totalmente

**16) Você se interessaria em fazer uso, de algum meio alternativo de resolução de conflitos em seu trabalho, quando fosse necessário?**

Autocomposição: Tenho bastante interesse/ Tenho interesse/ Tenho pouco interesse/ Indiferente/ Não tenho interesse

Mediação: Tenho bastante interesse/ Tenho interesse/ Tenho pouco interesse/ Indiferente/ Não tenho interesse

Conciliação: Tenho bastante interesse/ Tenho interesse/ Tenho pouco interesse/ Indiferente/ Não tenho interesse

Negociação: Tenho bastante interesse/ Tenho interesse/ Tenho pouco interesse/ Indiferente/ Não tenho interesse

Arbitragem: Tenho bastante interesse/ Tenho interesse/ Tenho pouco interesse/ Indiferente/ Não tenho interesse

**17) Os métodos alternativos poderiam auxiliar na resolução dos conflitos no seu ambiente de trabalho?**

Concordo totalmente / Concordo / Indiferente / Não concordo / Discordo totalmente

**18) Qual a sua concepção sobre a criação de uma Câmara de Mediação na Unipampa?**

Concordo totalmente / Concordo / Indiferente / Não concordo / Discordo totalmente

**APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DO GRUPO FOCAL**

- 1) Qual o seu nome, o cargo que ocupa e quanto tempo está na Universidade?
- 2) Você ocupa atualmente alguma função de chefia? Se sim, qual o tempo que está nesta função?
- 3) O que vocês pensam sobre a ideia de implementação de uma Câmara de Mediação na Unipampa?
- 4) Como vocês imaginam uma Câmara de Mediação na Unipampa? O que seria necessário? Por onde começar? Quais atores envolvidos?
- 5) Como vocês instaurariam a Câmara de Mediação hoje na Unipampa?
- 6) Qual a natureza dos conflitos que vocês consideram possível de serem resolvidos dentro da Câmara de Mediação?
- 7) Seria viável a criação de uma Câmara de Mediação dentro da Universidade? Algum empecilho?

## ANEXO A – TCLE QUESTIONÁRIO (*ON-LINE*)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – QUESTIONÁRIO

Título do estudo: GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Pesquisador responsável: João Telmo de Oliveira Filho

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/ Departamento Politécnico

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-0000. Avenida Roraima, 1000, prédio 70, sala 231, 97105-900 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: Universidade Federal do Pampa/Unipampa

Eu, João Telmo de Oliveira Filho, responsável pela pesquisa Gestão De Conflitos na Administração Pública: Proposta de implementação de Câmara de Mediação na Universidade Federal Do Pampa, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se analisar a possibilidade de criação de uma Câmara de Mediação na Unipampa. Acreditamos que ela seja importante porque é necessária mudança na gestão de conflitos em órgãos públicos, a fim de que haja diminuição do número de sindicâncias e processos administrativos e judiciais. Ademais, os resultados a serem obtidos com o presente trabalho poderão contribuir para o aprimoramento das relações humanas dentro da Instituição e, como consequência, melhor eficiência nos serviços educacionais que são a finalidade primordial da Universidade. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: será analisado o conhecimento dos servidores sobre a resolução de conflitos na instituição e a concepção deles acerca da criação de uma câmara de mediação institucional. Será aplicado questionário, através do *Google Forms*, aos servidores (docentes e técnico-administrativos em educação) de todos os *campi* e reitoria, para, posteriormente, serem analisados os resultados. Sua participação será anônima e consistirá em responder o questionário enviado de forma *on-line*.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos, como desconforto e cansaço devido ao tempo despendido no preenchimento do questionário, bem como aqueles que são comuns a toda manifestação de ponto de vista sobre preferências, atitudes e comportamentos, no entanto, o tema não é gerador de estresse e sofrimento, assim não representa quaisquer riscos de ordem física, psíquica ou emocional. Entretanto, todas as precauções serão tomadas para prevenir ou minimizar os desconfortos, durante as etapas da pesquisa. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência gratuita, além disso, a pesquisadora procederá uma escuta atenta e sensível, auxiliando na superação do desconforto. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos com o estudo são o aumento do conhecimento sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos e também novas reflexões sobre a resolução de conflitos, que poderão ser aplicadas às suas vidas.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores, pelo através do contato pelo e-mail [joaotelmofilho@gmail.com](mailto:joaotelmofilho@gmail.com) ou telefone (54) 99133-9332, com o Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho ou pelo *e-mail* [candidacougo@hotmail.com](mailto:candidacougo@hotmail.com) ou telefone (53) 999788795, com a mestranda Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos pelo telefone (55) 3220 9362 ou *e-mail*: [cep.ufsm@gmail.com](mailto:cep.ufsm@gmail.com)

Quanto ao sigilo das informações você terá a garantia do anonimato de sua identidade e informações permanecerão em sigilo, principalmente no que tange à publicação dos resultados, sendo que informações somente serão divulgadas de forma anônima. As informações e dados coletados serão mantidas em sigilo e estarão sob a responsabilidade dos pesquisadores em uma pasta digital exclusiva em HD externo, sem acesso público, por um período de cinco anos. Após o período de armazenamento, os dados serão deletados.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

### **Autorização**

Eu, [nome completo do voluntário], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e:

- ( ) Aceito participar e responder este questionário
- ( ) Não aceito participar e responder este questionário

**ANEXO B – TCLE GRUPO FOCAL (ON-LINE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Grupo Focal**

Título do estudo: GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Pesquisador responsável: João Telmo de Oliveira Filho

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/ Departamento Politécnico

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-0000. Avenida Roraima, 1000, prédio 70, sala 231, 97105-900 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: Universidade Federal do Pampa/Unipampa

Eu, João Telmo de Oliveira Filho, responsável pela pesquisa Gestão De Conflitos na Administração Pública: Proposta de implementação de Câmara de Mediação na Universidade Federal Do Pampa, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se analisar a possibilidade de criação de uma Câmara de Mediação na Unipampa. Acreditamos que ela seja importante porque é necessária mudança na gestão de conflitos em órgãos públicos, a fim de que haja diminuição do número de sindicâncias e processos administrativos e judiciais. Ademais, os resultados a serem obtidos com o presente trabalho poderão contribuir para o aprimoramento das relações humanas dentro da Instituição e, como consequência, melhor eficiência nos serviços educacionais que são a finalidade primordial da Universidade. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: será realizado grupo focal, com a participação de alguns servidores selecionados. O grupo focal será realizado remotamente através da plataforma *Google Meet* e terá duração máxima de uma hora para dar início a coleta de dados, informações e conhecimentos sendo que os dados obtidos serão anotados e o áudio gravado. Um segundo encontro, caso seja necessário, será acordado com todos os participantes. O objetivo do grupo focal será a coleta de sugestões, percepções e alternativas para a implementação de Câmara de Mediação na Unipampa, havendo um roteiro das perguntas a serem realizadas durante os encontros. Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos, como desconforto e cansaço devido ao tempo despendido na participação dos encontros do grupo focal, bem como aqueles que são comuns a toda manifestação de ponto de vista sobre preferências, atitudes e comportamentos, no entanto, o tema não é gerador de estresse e sofrimento, assim não

representa quaisquer riscos de ordem física, psíquica ou emocional. Entretanto, todas as precauções serão tomadas para prevenir ou minimizar os desconfortos, durante as etapas da pesquisa. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência gratuita, além disso, a pesquisadora procederá uma escuta atenta e sensível, auxiliando na superação do desconforto. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos com o estudo são o aumento do conhecimento sobre os métodos alternativos de resolução de conflitos e também novas reflexões sobre a resolução de conflitos, que poderão ser aplicadas às suas vidas.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores, pelo através do contato pelo e-mail [joaotelmofilho@gmail.com](mailto:joaotelmofilho@gmail.com) ou telefone (54) 99133-9332, com o Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho ou pelo *e-mail* [candidacougo@hotmail.com](mailto:candidacougo@hotmail.com) ou telefone (53) 999788795, com a mestrandia Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos pelo telefone (55) 3220 9362 ou *e-mail*: [cep.ufsm@gmail.com](mailto:cep.ufsm@gmail.com)

Quanto ao sigilo das informações você terá a garantia do anonimato de sua identidade e informações permanecerão em sigilo, principalmente no que tange à publicação dos resultados, sendo que informações somente serão divulgadas de forma anônima. As informações e dados coletados serão mantidas em sigilo e estarão sob a responsabilidade dos pesquisadores em uma pasta digital exclusiva em HD externo, sem acesso público, por um período de cinco anos. Após o período de armazenamento, os dados serão deletados.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

### **Autorização**

Eu, [nome completo do voluntário], após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda

de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e:

Aceito participar do grupo focal e autorizo o uso de minhas contribuições dentro do grupo focal e concordo em manter o sigilo das informações ali discutidas.

Não aceito participar do grupo focal

**ANEXO C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

GABINETE DA REITORIA  
Av. General Osório, 900, Centro - CEP 96.400-100 - BAGÉ/RS  
Telefone: 53 3240 5400 Endereço eletrônico: reitoria@unipampa.edu.br

**AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu, **Roberlaine Ribeiro Jorge**, Reitor da Universidade Federal do Pampa - **Unipampa**, autorizo a realização do estudo “GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA”, a ser conduzido pelos pesquisadores Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho, Prof. Dra. Sheila Kocourek e Discente Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa.

Fui informado pelo responsável do estudo sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Bagé, 20 de agosto de 2021.



**Roberlaine Ribeiro Jorge**  
Reitor

**Roberlaine Ribeiro Jorge**  
Reitor  
Universidade Federal do Pampa

**ANEXO D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS****Termo de Confidencialidade dos Dados**

Título do Projeto: GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CÂMARA DE MEDIAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Pesquisador Responsável: Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho

Orientanda: Cândida Dutra Garcia Cougo da Costa

Coorientadora: Profa. Dra. Sheila Kocourek

Instituição Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para Contato (53) 999788795

Local da Coleta de Dados: Universidade Federal do Pampa - Unipampa

Os responsáveis pelo presente projeto de dissertação se comprometem em preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos na pesquisa, que serão coletados por meio de questionário e grupo focal em todos os *campi* da Universidade Federal do Pampa-Unipampa, no período de setembro a novembro de 2021.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto de dissertação e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 70, Departamento Politécnico, sala 231, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em 11/08/2021, com o número de registro Cae 5134.5221...0.000.5346

Santa Maria, 20 de agosto de 2021.

  
Pesquisador Responsável  
Prof. Dr. João Telmo de Oliveira Filho