



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A GESTÃO DE CONFLITOS NA PERCEPÇÃO DE DOCENTES E DISCENTES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

LUCIANNE FERREIRA PAES DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

LIDIANE MENDES BARBOSA
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

A GESTÃO DE CONFLITOS NA PERCEÇÃO DE DOCENTES E DISCENTES DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

INTRODUÇÃO

As equipes de trabalho dentro de uma organização podem ser definidas como um grupo de pessoas que trabalham de maneira independente, contando umas com as outras para progredirem em determinadas tarefas, objetivos e resultados (KOZLOWSKI; ILGEN, 2006). Contudo, quando há a relação de interdependência entre duas ou mais pessoas, é natural que ocorram conflitos entre elas.

Segundo Shetach (2012), o conflito pode ser definido como uma desarmonia de opiniões, sendo encontrado em toda e qualquer parte, inerente à vida social, empresarial e acadêmica, e existe em todos os níveis da sociedade. Naturalmente, associa-se a palavra “conflito” a fatores negativos, porém, alguns conflitos são essenciais para o desenvolvimento da sociedade como um todo, tornando-se conflitos positivos.

Para Robbins (2005) existem dois tipos de conflito: os conflitos chamados funcionais, que apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; e os conflitos disfuncionais, que atrapalham o desenvolvimento do grupo. Sobre os conflitos funcionais, John-Eke e Akintokunbo (2020) acrescentam ainda que estes nos obrigam a ser criativos e solucionadores de problemas, visando manter um local de trabalho saudável, criando uma estrutura que permitirá que a organização se beneficie de funcionários diversificados, com oportunidades de redesenvolvimento e aquisição de novas habilidades, dessa forma, a maneira como os conflitos são geridos, é o que vai determinar se eles serão benéficos ou maléficos para o grupo e para a organização.

Nos ambientes universitários, envolvendo principalmente os grupos de pesquisa científica, geralmente opta-se por evitar os conflitos, tratando a gestão de conflitos de maneira disfuncional, causando desarmonia e sofrimento, deixando de lado a oportunidade de usar os conflitos de maneira funcional, para crescimento e desenvolvimento das equipes (MOREIRA, 2012).

Segundo Caputo et al. (2019), pesquisas realizadas no ramo empresarial, demonstram como um bom líder consegue utilizar os conflitos para melhorar o desempenho da equipe, trazendo motivação e contentamento.

Embora este assunto tenha se desenvolvido bem em organizações empresariais, os estudos relacionando a gestão de conflitos e os conflitos funcionais no ambiente universitário ainda não possuem um número considerável. Alguns trabalhos, como os realizados por Moreira (2012), Gomes et al. (2013) e Silva et al. (2021), investigaram as fontes e motivadores dos conflitos em universidades e o papel de atuação dos(as) gestores(as) universitários(as) frente a conflitos envolvendo discentes e docentes universitários; contudo, não há relato da investigação da gestão de conflitos envolvendo a dinâmica de grupos de pesquisa, composto por discentes e seus respectivos orientadores.

Segundo o art. 43 da Lei nº 9.394/96 (LDB), uma das finalidades da educação superior é promover o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, viabilizando a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade. Ainda nos termos da lei, o art. 44 define que a educação superior abrange cursos de graduação e cursos sequenciais por campo de saber, desde que os candidatos aos requisitos estabelecidos pelas instituições tenham concluído o ensino médio, e, também, cursos de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação. Deste

modo, a educação superior pode ser ministrada apenas em instituições, públicas ou privadas, devidamente credenciadas e autorizadas pelo Ministério da Educação.

O e-MEC é a base de dados dos cursos e Instituições de Ensino Superior, IES, e apresenta que no Brasil há 3.042 instituições oficialmente cadastradas, destas, 23% estão situadas no Estado de São Paulo, sendo o Estado com o maior número de instituições cadastradas, seguido por Minas Gerais (12%) e Paraná (7%). Dentro dessas instituições, o desenvolvimento da pesquisa científica é algo necessário, não somente para os avanços da educação e do país, mas também para o desenvolvimento de cidadãos com pensamento crítico e reflexivo.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Nos grupos de pesquisa científica, os(as) docentes designados como coordenadores são também chamados de orientadores(as), devido a esta função de coordenar e orientar discentes de graduação e pós-graduação no desenvolvimento profissional e pessoal.

Sendo o(a) docente-orientador(a) também um líder, faz-se necessário o melhor entendimento e gerenciamento dos conflitos que permeiam os grupos de pesquisa (KAYANI; KIRAN, 2019), trazendo luz para estes problemas e buscando o melhor desenvolvimento das equipes, o que pode trazer impactos positivos para docentes, discentes de graduação e pós-graduação, melhorando a satisfação, criatividade e inovação na pesquisa.

Observa-se que há a necessidade de trazer para o âmbito acadêmico a perspectiva da gestão de pessoas, tendo em conta que pesquisadores, sejam discentes ou docentes, também precisam conhecer e dominar os estilos para gestão de conflitos, para assim transformá-los em conflitos funcionais, fomentando e enriquecendo o desempenho dos grupos de pesquisa.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é investigar e compreender a visão e conhecimento de discentes que integram grupos de pesquisa e docentes que são orientadores em IES, a respeito da ocorrência e principais fontes dos conflitos que podem ocorrer entre discente-docente, entre discente-discente e entre docente-docente.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar a proposta desta pesquisa, este tópico busca discutir os principais conceitos teóricos relacionados à gestão de conflitos no ambiente universitário, envolvendo discentes e docentes pesquisadores, vinculados a grupos de pesquisa científica.

A gestão de conflitos nos ambientes universitários

Os conflitos podem ser definidos como algo natural e inevitável nas relações humanas, sendo resultado das interações que se iniciam quando dois ou mais indivíduos ou grupos entram em contato uns com outros buscando atingir seus objetivos (RAHIM, 2011). Contudo, Robbins (2005) destaca que para que haja o conflito, este precisa ser percebido pelas partes envolvidas, caso contrário, haverá um acordo geral de que o conflito não existe, ou seja, a existência do conflito depende da percepção dos atores envolvidos, tendo início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar algo que a primeira considera importante.

Deste modo, os conflitos podem gerar efeitos negativos ou construtivos para as organizações como um todo, onde a tarefa primordial é a administração dos conflitos, a fim de aumentar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos negativos (CHIAVENATO, 1999). Muitas vezes, esta tarefa está sob responsabilidade dos(as) gestores(as), que dentro das Universidades e dos grupos de pesquisa científica é o(a) docente orientador(a). Os(as) orientadores(as), também chamados(as) de mentores(as) ou supervisores(as), são os(as)

membros do corpo docente responsáveis por liderar e auxiliar os discentes que desenvolvem algum trabalho científico nas instituições de ensino superior, contribuindo para o desenvolvimento de futuros pesquisadores(as) e docentes (FERREIRA; FURTADO; SILVEIRA, 2009). Ou seja, todo(a) docente orientador(a) desempenha o papel de líder enquanto gestor(a) de um grupo de pesquisa científica.

Contudo, administrar as situações adversas para gerar efeitos construtivos e positivos, exige dos(as) orientadores(as) uma série de conhecimentos e características, tais como exposição a experiências diversificadas, interesse por ideias e suas combinações, habilidade de jogar com as ideias, independência de julgamento, entre outras, para que as técnicas de resolução e estimulação de níveis ótimos de conflitos sejam utilizadas com maior eficiência.

Moreira (2012) relata que nas IES brasileiras ainda há uma forte visão do conflito a partir da visão tradicionalista, partindo da perspectiva de que é algo ruim e que deve ser evitado. Porém, Silva et al. (2021) apontam uma mudança na perspectiva acerca dos conflitos, onde alguns pesquisadores(as) destacam a importância de se observar os conflitos a partir da perspectiva interacionista, reconhecendo-o também como um fenômeno contributivo para as relações interpessoais, onde segundo McIntyre (2007) o conflito isolado não pode ser visto como mau ou bom, porém a maneira como ele é gerido, indicará se promove o desenvolvimento ou estagnação dos grupos e indivíduos envolvidos. Neste contexto, o conveniente não é classificar os conflitos como bons ou ruins, mas observar se determinado conflito adquire caráter funcional ou disfuncional dentro dos grupos. A partir disto, os(as) gestores(as) podem identificar estratégias e basear a tomada de decisão na exploração das funcionalidades dos conflitos.

A investigação da gestão de conflitos no ambiente educacional é objeto de estudo de diversos autores(as), especialmente no que tange a gestão de conflitos nas escolas de educação básica. Porém, os estudos relacionados à gestão de conflitos no ambiente universitário são recentes.

Moreira (2012), investigou a gestão dos conflitos nas relações interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina, propondo o uso da mediação para a resolução de conflitos. Nesta pesquisa, a autora identificou os principais motivadores dos conflitos relacionando-os ao apego exagerado às próprias opiniões e crenças, à falha de compreensão na comunicação, à intenção em conflitar (pré-disposição em atingir o outro) e a má condução de uma situação conflituosa. Segundo os dados da pesquisa, as relações interpessoais mais conflituosas são entre discentes e docentes, e a resolução dos conflitos dá-se principalmente através de processos administrativos.

Em outra pesquisa realizada por Silva et al. (2021), os autores buscaram compreender os conflitos interpessoais entre professores(as) e estudantes universitários(as) e o papel dos(as) gestores(as) universitários(as) frente aos conflitos que ocorrem nas universidades, tomando como objeto de pesquisa uma universidade pública federal situada no Estado da Paraíba. Segundo os pesquisadores, os tipos de conflitos mais recorrentes entre docentes e discentes são os conflitos de expectativa, atribuição e poder. Com base nestes resultados, os autores sugerem que os(as) gestores(as) universitários(as) se utilizem do conhecimento sobre os conflitos mais comuns, para assim identificar estratégias para gerir os conflitos interpessoais nas universidades.

Embora tenha-se relatos na literatura sobre a investigação da gestão de conflitos no ambiente universitário, destacando-se as relações interpessoais entre discentes e docentes, o conhecimento dos principais motivadores dos conflitos e a atuação do(a) gestor(a) universitário(a) frente aos conflitos, ainda não há estudos tratando da relação entre docentes orientadores(as) e seus respectivos orientados(as), principalmente no tocante à gestão de

conflitos dentro dos grupos que estes indivíduos integram, requerendo que este tema seja também explorado.

METODOLOGIA

Para atender ao objetivo deste estudo, a pesquisa foi desenvolvida em grupos de pesquisa de IES brasileiras, públicas e privadas, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário *online* com uma série de doze perguntas pré-elaboradas, sequencialmente e sistematicamente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, utilizando perguntas de múltipla escolha para conhecer o perfil dos respondentes e suas percepções sobre a gestão de conflitos. Também foi utilizada uma variação da escala Likert para conhecer as fontes dos conflitos. Ao final do questionário, havia uma pergunta de resposta descritiva para aqueles que quisessem relatar algum tipo de conflito vivenciado.

As perguntas foram elaboradas baseando-se na descrição de conflitos por Redorta (2004) e nos estudos de Moreira (2012), Robbins (2005) e Silva et al. (2021), sendo direcionadas para discentes e docentes de forma separada, a fim de avaliar a percepção destas duas classes individualmente, identificando assim similaridades ou diferenças na visão de docentes e discentes.

A definição dos critérios de participação da pesquisa foi de estudante ou docente que participou ou participa de grupos de pesquisa científica. O questionário passou pelo pré-teste e foram feitas adaptações no instrumento de pesquisa. A coleta de dados foi realizada através de link da plataforma *Google Forms*, para participação voluntária, de forma que todos os respondentes permanecessem não identificáveis. Por se tratar de pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, não revelando dados que possam identificar os respondentes, a pesquisa não precisou ser submetida ao comitê de ética, estando de acordo com o que é descrito no artigo 1º, parágrafo único, da Resolução CNS 510.

Para avaliação dos resultados foi utilizada a abordagem quantitativa; por meio do programa MS Excel®, adotando-se a estatística descritiva (GIL, 2008). A análise dos dados objetivou encontrar sentido mais abrangente às respostas, a partir da ligação com conhecimentos prévios, possibilitando o melhor entendimento dos diferentes aspectos de uma realidade.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi enviado através de e-mail para as assessorias de comunicação das IES, que realizaram a divulgação para o corpo docente e discente. Além disso, as redes sociais também foram utilizadas para divulgação. O questionário ficou disponível para coleta de dados a partir do dia 17 de fevereiro de 2022, com fechamento no dia 03 de maio de 2022. No total, foram obtidas 159 respostas, onde 98,7% (n=157) concordaram em participar da pesquisa.

Dos 157 respondentes, 60,5% (n=95) foram do sexo feminino, enquanto 39,5% (n=62) foram do sexo masculino.

Avaliando o perfil dos respondentes quanto à relação com a IES atualmente, a maioria é de discentes de pós-graduação. O perfil dos respondentes, em dados absolutos, pode ser observado no gráfico da Figura 1.

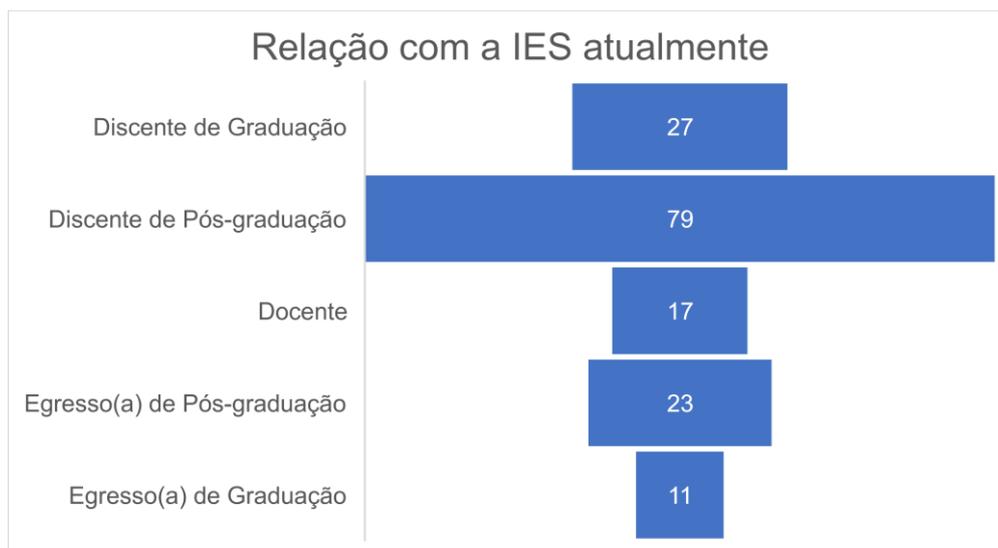


Figura 1. Perfil dos respondentes quanto ao lugar que ocupam atualmente na Instituição
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto ao tipo de Instituição de Ensino e localidade, as Universidades Públicas situadas na região Sudeste do Brasil (Figura 2) destacam-se com o maior percentual de respondentes.

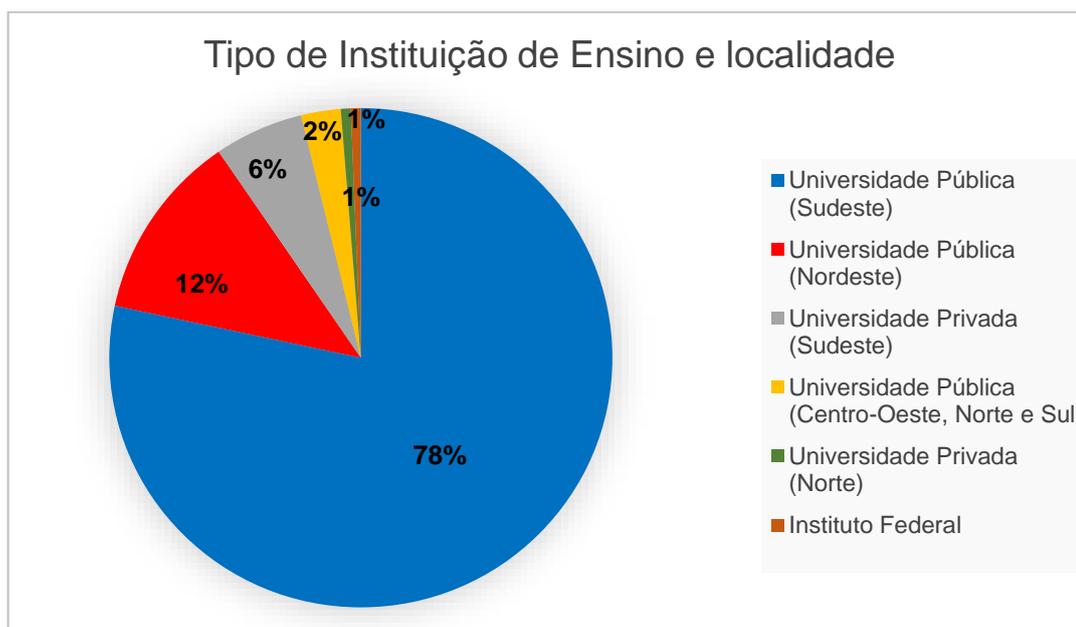


Figura 2. Perfil dos respondentes quanto ao tipo e localização da Instituição de Ensino
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota-se que a grande maioria dos participantes da pesquisa, são de Universidades Públicas da região Sudeste. Este fato pode ocorrer, principalmente, porque o estado de São Paulo concentra 23% de todas as IES do país. É possível supor que este fenômeno esteja relacionado ao intenso processo de transformação e desenvolvimento local, responsável por gerar oportunidades de crescimento econômico, que conseqüentemente necessita de profissionais qualificados, aumentando a demanda por bons cursos superiores (MORAIS et al., 2019).

Definidos e analisados os perfis dos respondentes, deu-se início à avaliação da percepção destes a respeito da gestão de conflitos dentro de um grupo de pesquisa.

Quando perguntados se uma situação conflitante tem caráter positivo, negativo ou neutro dentro de um grupo de pesquisa, mais de 50% dos discentes e docentes acreditam que os conflitos têm caráter negativo e deve ser evitado, conforme pode ser observado na Figura 3. Esses resultados corroboram com os apresentados por Moreira (2012), reforçando que, em Instituições de educação superior, ainda há uma tendência de se evitar os conflitos, vendo-os, principalmente, como conflitos disfuncionais, que prejudicam o desenvolvimento dos grupos de pesquisa. Este tipo de visão de conflito reflete a visão tradicionalista, onde o conflito é visto como sinônimo de irracionalidade, estando ligado à violência e destruição, devendo ser evitado para o bem-estar e melhor desenvolvimento do grupo. Contudo, a visão interacionista, que é uma visão mais contemporânea, traz o conflito como algo a ser estimulado pelos líderes, em um nível mínimo, para que o grupo se torne mais dinâmico, autocrítico e criativo (ROBBINS, 2005).

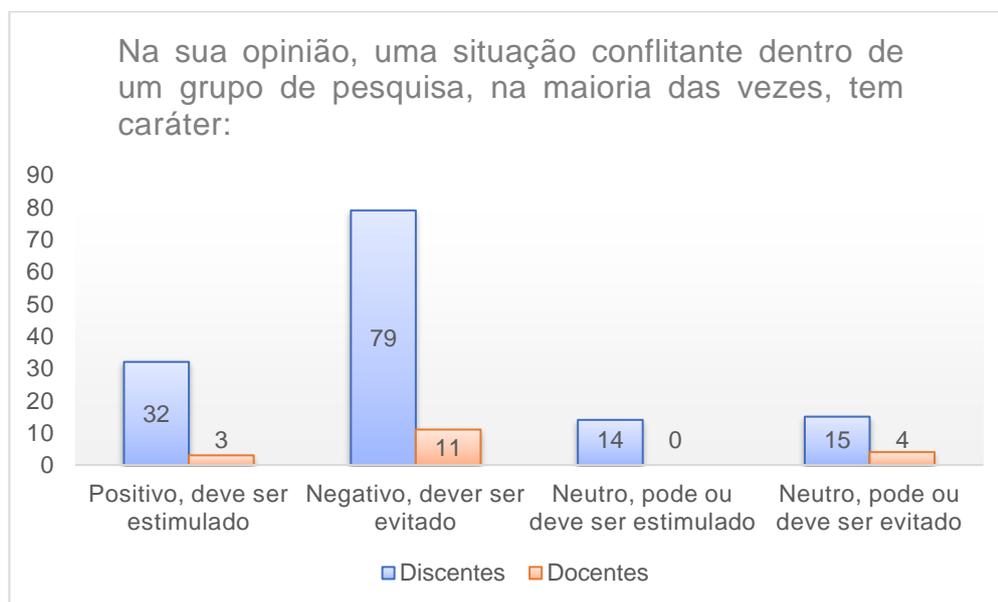


Figura 3. Percepção de discentes e docentes sobre o caráter dos conflitos
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando perguntados sobre as relações interpessoais mais conflitantes, não houve discordância entre a percepção de discentes e docentes (Figura 4), ambos concordam que as relações entre os discentes são as que podem gerar mais situações conflituosas.

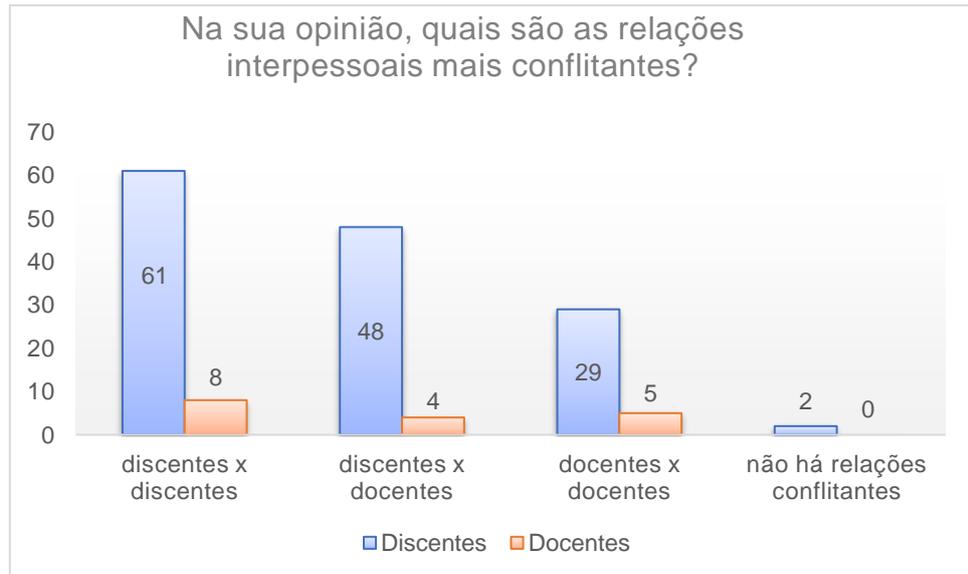


Figura 4. Relações interpessoais mais conflitantes, na percepção de discentes e docentes
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para aprofundar o conhecimento a respeito dessas relações, foi perguntado se existem ou existiram conflitos interpessoais no grupo que o(a) respondente faz parte e se ele(a) já se envolveu em situações conflituosas. Tanto discentes quanto docentes, relataram que há situações conflitantes e que eles próprios se envolveram diretamente em algum tipo de conflito (Figura 5).

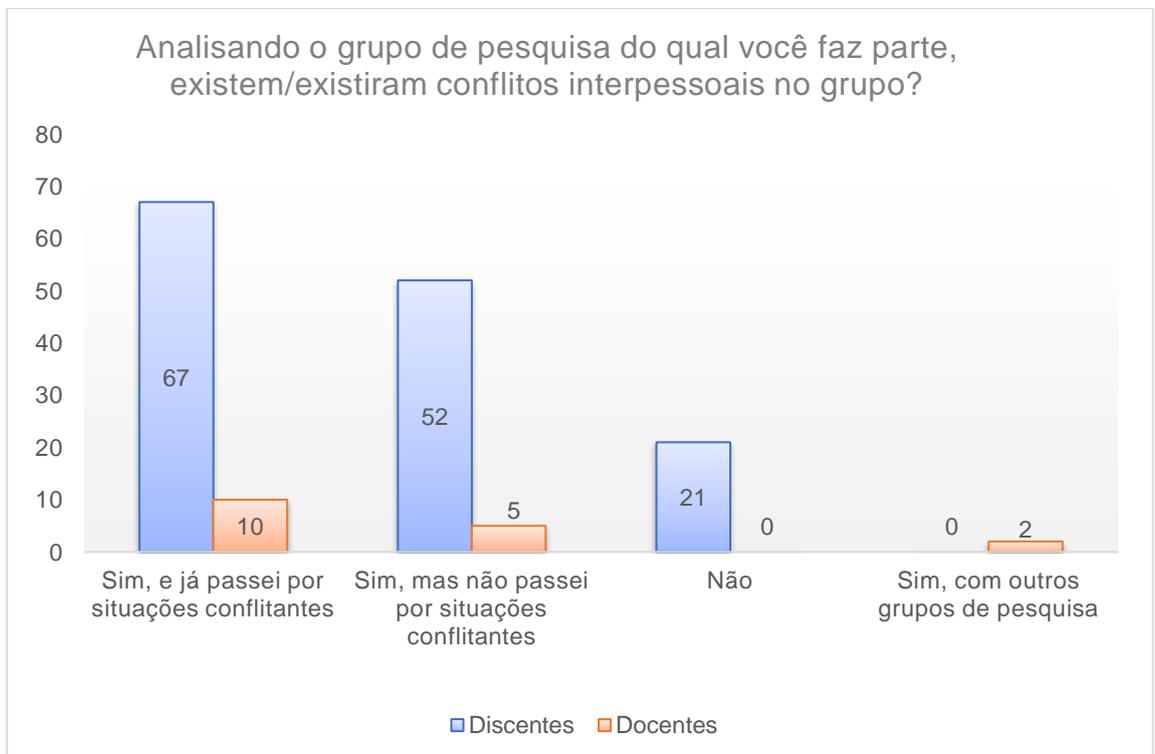


Figura 5. Ocorrência de situações conflitantes na percepção de discentes e docentes
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

Buscando entender a percepção dos sujeitos envolvidos ou observadores dos conflitos, estes foram questionados sobre as fontes de conflitos que ocorrem com maior frequência nas

relações interpessoais dos grupos de pesquisa das IES. As fontes foram apresentadas baseando-se nos estudos de Moreira (2012) e Silva (2021), adaptando-as ao contexto da pesquisa científica universitária. Os respondentes assinalaram as questões de acordo com sua percepção sobre o que acontece no ambiente do estudo, considerando que as variáveis “Muito frequentemente” e “Frequentemente” correspondem a um índice alto; “Ocasionalmente” corresponde a um índice médio e “Raramente” e “Nunca” correspondem a um índice baixo, observa-se quais são as fontes mais relatadas pelos discentes (Tabela 1) e pelos docentes (Tabela 2), conforme apresentado abaixo.

Tabela 1. Frequência das fontes de conflitos nas relações interpessoais segundo os discentes

Variáveis	Opinião dos discentes				
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequentemente
Falha de compreensão	1,43%	15,00%	29,29%	32,86%	22,14%
Falhas no estabelecimento de limites	9,29%	24,29%	29,29%	32,86%	17,14%
Desonestidade	18,57%	27,86%	32,86%	11,43%	9,29%
Negligência	11,43%	21,43%	31,43%	21,43%	14,29%
Intenção	12,14%	29,29%	34,29%	15,00%	9,29%
Competição	2,86%	9,29%	23,57%	29,29%	35,00%
Comentários negativos	4,29%	10,00%	35,71%	27,14%	22,86%

Fonte: resultados originais da pesquisa

Tabela 2. Frequência das fontes de conflito nas relações interpessoais segundo os docentes

Variáveis	Opinião dos docentes				
	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Muito frequentemente
Falha de compreensão	11,76%	11,76%	35,29%	35,29%	5,88%
Falhas no estabelecimento de limites	23,53%	5,88%	23,53%	47,06%	0,00%
Desonestidade	5,88%	5,88%	47,06%	23,53%	17,65%
Negligência	17,65%	35,29%	35,29%	0,00%	11,76%
Intenção	11,76%	11,76%	58,82%	11,76%	5,88%
Competição	5,88%	29,41%	47,06%	11,76%	5,88%
Comentários negativos	5,88%	5,88%	35,29%	17,65%	35,29%

Fonte: resultados originais da pesquisa

Considerando os resultados obtidos, pode-se afirmar que discentes e docentes observam a frequência das fontes de conflitos de maneira diferente. Enquanto para os discentes a variável “competição” desponta com o maior percentual no nível mais alto, apenas 17,64% dos docentes apontaram esta variável nos níveis mais altos. Este fenômeno pode estar relacionado aos tipos de interações que ocorrem com maior frequência nas instituições. A grande maioria dos discentes convive com outros discentes, sendo muitas vezes estimulados a competirem entre si, para ganhar mais destaque e uma melhor colocação dentro do grupo e, conseqüentemente, do mercado de trabalho. Porém, a competição pode ser transformada em cooperação através da mediação (MOREIRA, 2012), se for observada e gerida por bons líderes.

Na concepção de Mariotti (2007), a competição e a cooperação são opostas dialógicas, que se complementam, pois através da competição as ideias podem ser questionadas, discutidas,

avaliadas, para então serem rejeitadas ou aprovadas. Neste contexto, nota-se que há uma falta de sensibilidade na percepção dos docentes para compreender e melhor gerir a competição dentro dos grupos de pesquisa.

A falha de compreensão, que ocorre quando o receptor interpreta de maneira contrária um sentimento ou intenção daquele que transmite a mensagem, havendo uma divergência entre o que se pretendia expor e o que foi traduzido (EDELMAN; CRAIN, 1993), foi apontada por 55% dos discentes e 41,17% de docentes no índice mais alto. No trabalho realizado por Moreira (2012), esta variável foi apontada no nível mais alto por 43,1% dos sujeitos, indicando que as falhas na comunicação ainda são uma problemática dentro das universidades brasileiras.

A variável “falhas no estabelecimento de limites” foi apontada, tanto por discentes quanto por docentes, nos níveis mais altos, cuja frequência é observada frequentemente por 32,86% e 47,06% dos sujeitos, respectivamente. Esta fonte de conflito ocorre principalmente quando não há o bom estabelecimento das fronteiras pessoais, dando a entender aos outros indivíduos que podem ultrapassá-las. Estes resultados divergem dos encontrados por Moreira (2012), onde esta fonte de conflitos despontava em índices médios, que no presente estudo equivalem à frequência “ocasionalmente”. Este fenômeno pode indicar que os sujeitos da sociedade contemporânea têm maior dificuldade de demarcar seus limites pessoais, que pode ser decorrente do desejo de evitar os conflitos (SILVA et al., 2021).

As variáveis “desonestidade”, “negligência”, “intenção” e “comentários negativos”, que são características de conflitos disfuncionais, foram apontadas pela maioria dos sujeitos em nível médio, que corresponde à frequência “ocasionalmente”. Isto indica que os conflitos disfuncionais são percebidos pela maioria dos respondentes, porém, a ocorrência destes não é potencialmente relevante.

De acordo os dados obtidos, as fontes de conflitos com maior percepção entre os respondentes são a competição, a falha de compreensão e as falhas no estabelecimento de limites, respectivamente. Estas variáveis têm em comum a condição de paradoxo (MARIOTTI, 2007), sabendo lidar com a complexidade dos paradoxos através de uma percepção positivista, é possível extrair de uma situação conflitante a construtividade, pois cada uma destas variáveis pode promover o diálogo, que por sua vez conduz ao conhecimento, crescimento e evolução.

Neste sentido, buscou-se compreender qual a opinião dos respondentes a respeito do papel do(a) docente orientador(a) como líder de um grupo de pesquisa (Figura 6

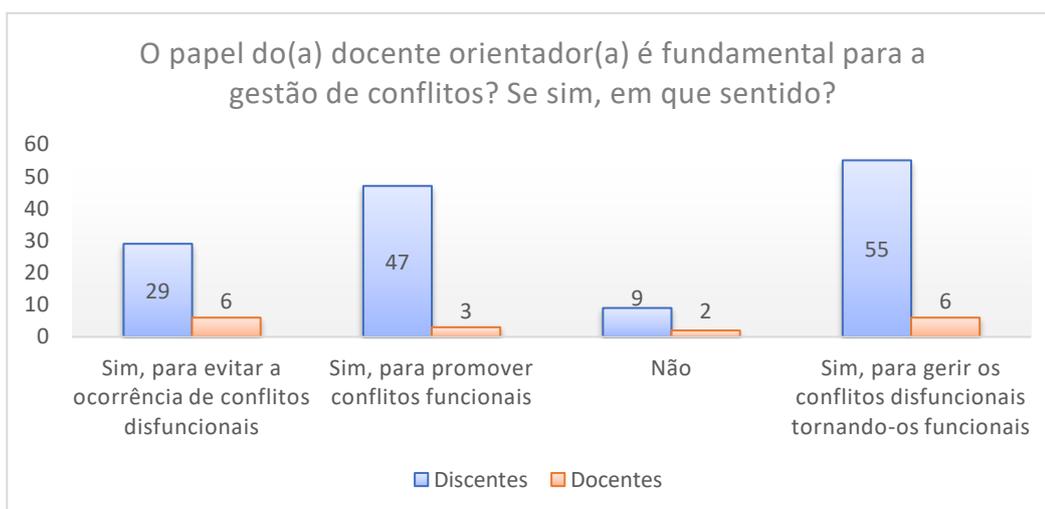


Figura 6. O papel do professor orientador na gestão de conflitos
Fonte: resultados originais da pesquisa

Para a maioria dos discentes, o(a) docente orientador(a) desempenha um papel fundamental para a gestão dos conflitos, principalmente para tornar os conflitos disfuncionais em conflitos funcionais. Enquanto para docentes há um empate entre evitar os conflitos disfuncionais e geri-los para que se tornem funcionais. Observa-se que ainda há uma visão tradicionalista dos conflitos, classificando-os como algo negativo. Contudo, há uma mudança de pensamento, para que também possa ser explorado o lado positivo dos conflitos, para o melhor desenvolvimento dos grupos. Nota-se também que os discentes veem o(a) orientador(a) de fato como um líder, que tem a capacidade para administrar os possíveis conflitos interpessoais. Porém, a formação relacionada à gestão de pessoas ainda é algo em desenvolvimento entre docentes de maneira geral, pois muitos deles(as) ainda não assumem o papel de gestor(a) (SANTOS; RABELO, 2020).

Por fim, buscou-se compreender como os conflitos, de maneira geral, são solucionados nas IES e se os sujeitos têm conhecimento de como podem buscar solucionar os conflitos interpessoais que venham a acontecer (Figura 7).

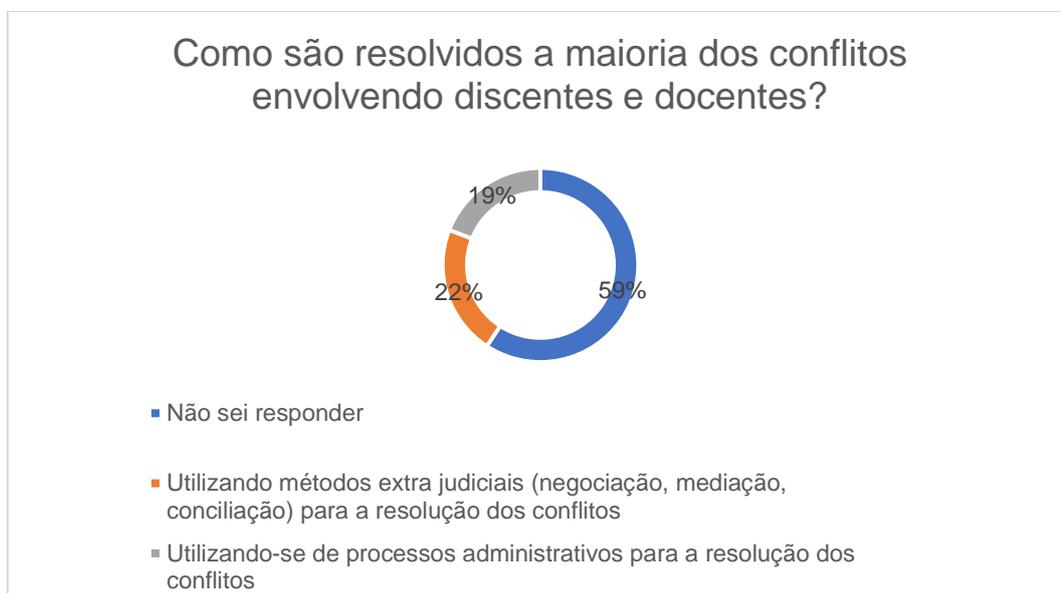


Figura 7. Métodos utilizados para resolução dos conflitos
Fonte: Resultados originais da pesquisa

A maior parte dos participantes da pesquisa não sabe como os conflitos são solucionados dentro da IES. Observa-se ainda que o percentual daqueles que recorrem a processos administrativos é menor, quando comparado a outros métodos. Este resultado diverge do encontrado por Moreira (2012), onde a maioria dos participantes conseguiam identificar como os conflitos eram resolvidos, sendo a maior parte deles solucionada através dos métodos tradicionais, com processos administrativos. Este fenômeno pode indicar que está ocorrendo uma mudança na gestão de conflitos dentro das IES, possibilitando que métodos extrajudiciais possam ser utilizados para resolução da desarmonia entre discentes e docentes.

Por fim, na última pergunta, os participantes foram convidados a expressar alguma situação conflituosa pela qual tenham passado e como se deu a resolução da mesma.

No total, 20 respondentes relataram as situações que passaram, destacando-se os seguintes relatos:

- “Assédio do docente ao discente e solução através de processo administrativo.” – Discente de Pós-graduação

- “Uma situação conflituosa que vivi é a disputa por uma linha de pesquisa dentro de um mesmo departamento, onde um grupo de pesquisa e determinado orientador visam prejudicar a pesquisa de outro grupo de um orientador diferente.” – Egresso de Pós-graduação
- “Em relação a última pergunta, deveria haver a opção "o aluno sai prejudicado academicamente e psicologicamente, pois nada é feito com o professor em conflitos, dada o corporativismo da categoria". Em suma, tive conflitos com docentes durante a pós graduação que não foram resolvidos, apenas escondidos para evitar traumas maiores ao grupo, sendo que eu arqueei com todas as consequências do conflito que foi causado pelo próprio docente. De modo geral, o q vi nos 6 anos de pós-graduação foi um suporte insuficiente da estrutura institucional na gestão de conflitos, ficando isto delegado exclusivamente ao chefe do grupo, que na maioria das vezes não tem capacidade de gerir o conflito da melhor forma possível.” – Egresso de Pós-graduação
- “No meu caso, tanto na graduação quanto na pós-graduação tive o privilégio de participar de grupos de pesquisa nos quais os conflitos foram muito raros e quando aconteceram logo foram resolvidos, pois a docente sempre acompanhou os envolvidos bem de perto.” – Egresso de Pós-graduação
- “Infelizmente na academia quando se trata de conflito entre discente-docente, ainda não há um canal seguro para o discente se abrir e expor o acontecimento. Salvo os raros casos em que os docentes dão abertura para este tipo de discussão.” – Discente de Pós-graduação
- “Já presenciei diversos conflitos. Em sua maioria acredito que por certo autoritarismo do docente, na minha opinião autoritarismo que desconsidera o respeito entre as pessoas e também busca culpados em vez de buscar soluções, inclusive soluções que envolvam a capacidade própria do docente. Há outros casos, no entanto, em que há falta de dedicação de alunos, definindo o orientador como culpado, sem assumir suas próprias deficiências. Há também casos em que os alunos estão envolvidos em pesquisa, talvez pela bolsa que recebem, mas não têm de fato interesse ou perfil para a pesquisa. Há ainda outros casos em que o orientador considera o estudante, principalmente o pós-graduando, como uma pessoa que deve apenas realizar o que foi definido, sem expressar sugestões ou buscar alternativas, ou sem ter a oportunidade de discussão. A academia é um local de expressão e de aquisição e troca de conhecimentos, mas nem sempre todos têm esse pensamento, infelizmente. Conflitos são mais frequentes do que parecem e há casos em que discentes e docentes se intimidam em relação a orientador ou outros colegas e a interação deixa de ser saudável.” – Docente
- “Problemas de autoria / co-autoria em artigos. Resolvido através de investigação entre as partes envolvidas e esclarecimentos das razões pela qual o coautor do artigo não foi incluído no manuscrito publicado.” – Docente
- “No meu grupo de pesquisa com 5 pós-graduandos, uma das integrantes recebia tratamento diferente pelo orientador, e isso fazia com que ela se sentisse superior a todos. Ela estragou toda a nossa dinâmica de grupo, fazendo fofocas e inventando mentiras para o professor, além de não ajudar no trabalho de campo. Enquanto 4 pessoas se davam super bem e apenas 1 era o problema, o professor colocou todo mundo no mesmo saco e deu bronca feia, não soube resolver o conflito e assim estamos já há mais de 2 anos, carregando ela nas nossas costas.” – Discente de Pós-graduação
- “No meu grupo de pesquisa, acredito que o grande problema é devido ao fato do próprio orientador não saber distinguir o lado profissional com o pessoal. Além disso, o professor não frequenta o ambiente onde ocorre as pesquisas, e só leva em consideração sobre às questões que chegam até ele e torna aquilo como verdade absoluta, sem querer entender o outro lado da história. Como consequência, o grupo de pesquisa é bem tóxico, pois toda essa forma de como o orientador escolheu trabalhar, faz com que as pessoas comecem a ser competitivas e tenha comportamentos totalmente antiéticos.” – Discente de Pós-graduação

- “Gostaria de utilizar este espaço para considerar que não vejo conflitos como totalmente funcionais ou disfuncionais, nem positivos ou negativos, mas como inerentes nas relações pessoais que envolvam poder de qualquer forma. O caso que presenciei tinha por motivação a disputa político acadêmica entre docentes, e a postura de um deles em resistir a cooperar no trabalho conjunto, ou por outra admitir as diferenças e elaborar uma postura mais respeitosa e saudável para o andamento do trabalho em grupo; isso alimentou ainda mais essa situação.” – Discente de Graduação
- “O maior conflito vivenciado dentro do meu grupo de pesquisa é relacionado a estabelecimento de prazos, que geralmente não são cumpridos e acabam gerando discussões dentro do grupo. Ainda não conseguimos resolver isso.” – Discente de Pós-graduação

Observa-se que a maioria dos relatos são de pessoas que se envolveram diretamente em uma situação conflituosa com caráter negativo. As experiências de cada sujeito podem justificar o fato de mais de 50% dos respondentes considerarem que os conflitos podem/devem ser evitados. Nota-se também que muitos conflitos não foram solucionados e administrados de maneira correta, o que leva à frustração e desmotivação, especialmente dos discentes de pós-graduação.

CONCLUSÃO

Objetivou-se com esta pesquisa investigar a ocorrência e a gestão de conflitos em grupos de pesquisa científica em IES brasileiras, identificando as relações interpessoais conflitantes e as principais fontes destes conflitos.

Nota-se que a gestão de conflitos dentro dos grupos de pesquisa científica em IES é um tema complexo, que envolve as experiências vivenciadas pelos atores que compõem estes grupos. Percebe-se que o conflito é algo inerente à sociedade como um todo e ocorre dentro dos grupos de pesquisa científica das IES brasileiras.

As falhas de comunicação, dificuldade em estabelecer limites e a competição são apontadas como as principais fontes de conflitos interpessoais nos grupos estudados, destacando-se também as relações entre discentes-discentes como as mais conflituosas. Observa-se também que os conflitos ainda são vistos de forma tradicionalista, visando que sejam evitados pois são negativos para o grupo. Este tipo de visão pode dificultar o desenvolvimento da criatividade e evolução do grupo, pois anula-se a possibilidade de utilizar as situações conflitantes para apreensão de alguma lição construtivista.

Apesar de os conflitos ainda serem vistos como algo a ser evitado, a maioria dos participantes percebe que o(a) docente orientador(a) tem um papel fundamental para transformar os conflitos disfuncionais em conflitos funcionais. Compreende-se que o(a) docente orientador(a) é visto como um líder, uma pessoa responsável por auxiliar um discente no desenvolvimento da personalidade; em virtude disso, espera-se que ele(a) assuma o papel de gestor(a) dentro dos grupos que lidera. Contudo, muitos docentes não têm a mesma percepção de discentes, acreditando que o seu papel não é relevante para a transformação e promoção de conflitos funcionais.

Esta pesquisa limita-se pelo fato de o número amostral de docentes ter sido consideravelmente menor que o número de discentes, o que pode não representar a opinião de docentes brasileiros em sua totalidade.

CONTRIBUIÇÕES

A gestão de conflitos é um tema amplamente discutido e pesquisado no âmbito organizacional, já em ambientes educacionais, como é o caso de Instituições de Ensino

Superior, o tema é ainda pouco explorado, no entanto as pesquisas como os realizados por Moreira (2012), Gomes et al. (2013) e Silva et al. (2021), investigaram as fontes e motivadores dos conflitos em universidades e o papel de atuação dos(as) gestores(as) universitários(as) frente a conflitos envolvendo discentes e docentes universitários, muito embora não tenha relato da investigação da gestão de conflitos envolvendo a dinâmica de grupos de pesquisa, composto por discentes, muitas vezes de diferentes níveis, e seus respectivos orientadores(as). Entende-se que docentes-orientadores(as) também assumem o papel de líderes e diante disso, se faz necessário o melhor entendimento e gerenciamento dos conflitos que permeiam os grupos de pesquisa (KAYANI; KIRAN, 2019), trazendo luz para estes problemas e buscando o melhor desenvolvimento das equipes e grupos de estudos, o que pode trazer impactos positivos para todos(as), melhorando a satisfação, criatividade e inovação na pesquisa.

Propõe-se que seja propiciado pelas IES o conhecimento dos fundamentos da gestão de conflitos, através de palestras, seminários ou cursos de capacitação, a fim de que este tema seja investigado e estudado por discentes de graduação, pós-graduação e docentes, para que as relações interpessoais nos grupos de pesquisa científica sejam beneficiadas por conflitos funcionais, buscando o melhor desenvolvimento dos grupos, estimulando a criatividade e o respeito às diferenças e preservando a individualidade de cada indivíduo que é responsável pelo desenvolvimento da ciência e tecnologia no país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPUTO, A.; MARZI, G.; MALEY, J.; SILIC, M. Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, v.30, n.1, p. 87–110, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EDELMAN, J.; CRAIN, M.B. **O Tao da Negociação: Como prevenir, resolver e transcender os conflitos pessoais e profissionais**. 2ed. Editora Record, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1996.

FERREIRA, L.M.; FURTADO, F.; SILVEIRA, T.S. Relação orientador-orientando. O conhecimento multiplicador. *Acta Cirúrgica Brasileira*, v.24, n.3, p. 170-172, 2009. DOI: 10.1590/S0102-86502009000300001

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2006.

GOMES, O.F.; GOMIDE, T.R.; GOMES, M.Â.N.; ARAUJO, D.C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária Na América Latina – GUAL*, v.6, n.4, p.234–255, 2013.

JOHN-EKE, E.C.; AKINTOKUNBO, O.O. Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v.10, n.5, p.299-311, 2020.

KAYANI, A.; KIRAN, S. A comparative study of conflict management styles adopted by academic staff of public and private universities. *Academic Research International*, v.10, n.2, p.87–95, 2019.

KOZLOWSKI, S.W.J.; ILGEN, D.R. Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in The Public Interest*, v.7, n.3, p.77–124, 2006.

MARIOTTI, H. Fatos, comentários e perspectivas. p. 165-190. **In: MARIOTTI, H. Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável.** Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2007.

MORAIS, D.M.; JUNGER, A.P.; ZAMBRA, E.M.; FACÓ, J.F.; BRESCIANI, L.P. A evolução do ensino superior brasileiro na perspectiva do desenvolvimento regional. **Research, Society and Development**, v.9, n.3, p.e05932264, 2019.

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

RAHIM, M.A. **Managing conflict in organizations.** Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=qauUIGypkhEC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Managing+conflict+in+organizations+Rahim,+M.A&ots=280qsw0_Le&sig=mkc0A88U9pAVVAyuP2tqkKcuevs#v=onepage&q=Managing%20conflict%20in%20organizations%20Rahim%2C%20M.A&f=false>, 2011.

REDORTA, J. **Cómo analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación.** Editora Paidós Ibérica, Barcelona, Espanha, 2004.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** 11ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil, 2005.

SANTOS, F.A.; RABELO, A. Cenário dos conflitos nas relações humanas em instituições educacionais públicas: uma revisão de literatura. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Humanidades, Culturas e Artes – UNIGRANRIO**, v.2, n.22, p.204-227, 2020.

SHETACH, A. Dilemmas of ethics committees' effectiveness: A management and team theory contribution. **Clinical Ethics**, v.7, n.2, p.94–100, 2012.

SILVA, T.F.C.; ARAGÃO, J.M.C.; OLIVA, E.C.; KUBO, E.K.M.; CORCINO, K.F. Conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários: o que pode fazer a gestão universitária? **Revista Gestão Universitária Na América Latina – GUAL**, v.14, n.2, p.119–141, 2021.