

CONFLITOS INTERPESSOAIS ENTRE PROFESSORES E ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS: O QUE PODE FAZER A GESTÃO UNIVERSITÁRIA?

INTERPERSONAL CONFLICTS BETWEEN UNIVERSITY TEACHERS AND STUDENTS: WHAT CAN UNIVERSITY MANAGEMENT DO?

Thales Fabricio da Costa e Silva, Mestre

<https://orcid.org/0000-0003-1828-3259>

thalespsic@gmail.com

Universidade Municipal de São Caetano do Sul | Programa de Pós-Graduação em Administração
São Caetano do Sul | São Paulo | Brasil

Jônica Marques Coura Aragão, Doutora

<https://orcid.org/0000-0003-2983-8248>

jonicamca@gmail.com

Universidade Federal de Campina Grande | Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
Sousa | Paraíba | Brasil

Eduardo de Camargo Oliva, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-7154-4852>

eduardo.oliva@prof.uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul | Programa de Pós-Graduação em Administração
São Caetano do Sul | São Paulo | Brasil

Edson Keyso de Miranda Kubo, Doutor

<https://orcid.org/0000-0001-9017-2487>

edson.kubo@online.uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul | Programa de Pós-Graduação em Administração
São Caetano do Sul | São Paulo | Brasil

Kevin Ferreira Corcino, Mestre

<https://orcid.org/0000-0001-5185-061X>

kevinfc@hotmail.com

Universidade Municipal de São Caetano do Sul | Programa de Pós-Graduação em Administração
São Caetano do Sul | São Paulo | Brasil

Recebido em 21/julho/2020

Aprovado em 03/fevereiro/2021

Publicado em 01/maio/2021

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

A existência de conflitos é inerente às relações interpessoais, atravessando todos os espaços de ocupação humana, como as instituições educacionais. Nestes espaços, a experiência do conflito varia conforme o nível de escolarização e as motivações dos que conflitam, o que pode determinar a atuação dos gestores universitários frente às situações de conflito. Neste sentido, este trabalho tem o objetivo de discutir como os motivadores dos conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários podem basear a tomada de decisão dos gestores educacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo em uma universidade pública federal, aplicando um questionário estruturado a 476 estudantes e 29 professores desta instituição. Os resultados indicam que o gestor universitário deve observar três aspectos principais nas relações de conflitos entre professores e estudantes: prevalece o entendimento do conflito como um fenômeno negativo e que deve ser evitado; este posicionamento está diretamente relacionado à percepção das consequências do conflito; e que embora haja inúmeras motivações para o conflito nesta relação, os participantes tendem a reconhecer no outro as motivações para o conflito. Conclui-se que o gestor universitário pode atuar promovendo a funcionalidade do conflito nas relações interpessoais na universidade.

Palavras-chave: Ensino Superior. Gestão de Conflitos. Gestão Universitária.

ABSTRACT

The existence of conflicts is inherent in interpersonal relationships, crossing all spaces of human occupation, such as educational institutions. In these spaces, the experience of conflict varies according to the level of education and the motivations of those involved, which can also determine the following performance of university managers in the face of conflict situations. In this sense, this work aims to discuss how the motivators of interpersonal conflicts between teachers and university students can serve as a base in the decision-making of educational managers. For this purpose, a field research was carried out at a federal public university, applying a structured questionnaire to 476 students and 29 professors at this institution. The results indicate that the university manager must observe three main aspects in the conflict relations between teachers and students: the understanding of conflict as a negative phenomenon prevails and it should be avoided; this positioning is directly related to the perception of the consequences of the conflict; and that, although there are countless motivations for conflict in this relationship, participants tend to recognize the motivations for conflict in the other person. It is concluded that the university manager can act promoting the functionality of the conflict in interpersonal relationships at the university.

Keywords: Higher Education. Conflict Management. University Management.

1 INTRODUÇÃO

O conflito é parte integrante da vida e da atividade social, quer contemporânea, quer antiga, originando-se da diferença de interesses, de desejos e de aspirações, que não está ligada diretamente à noção estrita de erro e de acerto, mas de posições diferentes frente a outras, também diferentes (CHRISPINO, 2007). Por ser inerente às relações humanas, está presente nos diversos espaços de convívio interpessoal: família, escola, organizações, comunidade e tantos outros, envolvendo sujeitos, grupos e instituições de múltiplas maneiras.

No contexto educacional, a experiência do conflito se materializa no cotidiano da sala de aula, dos setores administrativos, dos corredores e em outros espaços de ocupação pela comunidade escolar, incluindo diversos atores: professores, estudantes, outros trabalhadores e, por vezes, familiares. Entre esses sujeitos, destaca-se o gestor educacional, que Matias (2008) destaca como sendo o profissional habilitado para lidar com pessoas de forma a melhorar as condições de relacionamento entre os que vivenciam situações de conflito.

Por muito tempo, o conflito foi visto como um elemento negativo para as relações interpessoais, já que se levava em consideração apenas os seus efeitos nocivos, cultivando-se uma ideia de eliminação dessa experiência a qualquer custo. Ao longo dos anos, vários estudiosos (MARTINELLI e ALMEIDA, 2014; WAGNER e HOLLENBECK, 2012; ROBBINS, 2009; DUBRIN, 2008; CHRISPINO, 2007; MOSCOVICI, 1997) passaram a reconhecê-lo também como um fenômeno contributivo para as relações interpessoais.

Essa mudança de perspectiva sobre o conflito e sua funcionalidade ampliou os estudos acerca do tema, inclusive sobre o conflito nas organizações e como os gestores atuam frente a essa experiência. Matias (2008) aponta que o gestor, na condição de líder, tem grande responsabilidade na gestão de conflitos, sendo capaz de identificá-los, observar os seus efeitos positivos e negativos e decidir sobre o processo de gestão dos mesmos. Neste sentido, identificar, analisar e gerenciar o conflito são funções que o gestor pode desempenhar em todos os espaços de atuação, inclusive no contexto educacional.

Ao investigar os motivadores para o surgimento do conflito no contexto educacional, alguns pesquisadores (MARTINEZ ZAMPA, 2005; MARRA e MELO, 2005; CHRISPINO, 2007; MATIAS, 2008; NASCIMENTO e SIMÕES, 2011; MOREIRA, 2012; RUIZ, 2015; MARTINS, MACHADO e FURLANETTO, 2016) exploraram diferentes espaços de investigação, incluindo os de educação básica e ensino superior, identificando diversas fontes de conflito entre os atores do cenário educacional, porém, não há um número substancial de

pesquisas acerca da atuação de gestores educacionais frente ao conflito entre estudantes e professores universitários. Tal condição estimula a busca por respostas para a seguinte problemática: como os motivadores dos conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários podem basear decisões dos gestores educacionais?

Diante disso, este artigo tem o objetivo de discutir como os motivadores dos conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários podem basear a tomada de decisão dos gestores educacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória por meio de um levantamento de campo com 476 estudantes e 29 professores de uma universidade pública federal do estado da Paraíba. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e receberam tratamento quantitativo na análise e interpretação das informações.

A pesquisa é relevante em virtude da pequena quantidade de estudos que fundamentam as decisões de gestores educacionais a partir do conhecimento sobre os conflitos existentes na relação entre professor e estudante no ensino superior federal. Ademais, esta investigação promove a ampliação do conhecimento acerca do tema, estimulando à reflexão e à elaboração de estratégias de condução dos conflitos interpessoais por parte dos gestores universitários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONFLITOS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Os conflitos são originados dentro e fora dos limites organizacionais, sendo a própria organização e os indivíduos que a compõem sujeitos ativos nesse processo, já que alteram constantemente as relações à sua volta e as condições necessárias para o surgimento do conflito (NASCIMENTO e SIMÕES, 2011). Chrispino (2007) aponta que os conflitos educacionais são aqueles provenientes de ações próprias dos sistemas escolares ou oriundos das relações que envolvem os atores da comunidade educacional, contemplando os que derivam dos exercícios de poder, das diferenças pessoais, da intolerância de toda ordem, dos que possuem fundo político ou ideológico, entre outras fontes.

Para melhor compreensão da manifestação dos conflitos no ambiente educacional, buscou-se alguns estudos que tenham empreendido esforços para a sua compreensão, sendo identificadas pesquisas tanto no âmbito da educação básica quanto no nível superior.

No contexto da educação básica, Martinez Zampa (2005) aponta que os principais conflitos ocorrem entre professores, professores e alunos, entre alunos, entre pais, e entre

professores e gestores escolares; as motivações para os conflitos mais frequentes são: a) entre docentes - por falta de comunicação; interesses pessoais; questões de poder; conflitos anteriores; valores diferentes; busca de posição de destaque; não indicação à ascensão hierárquica; e divergência em posições políticas ou ideológicas; b) entre alunos e docentes - por não entender o que os professores explicam; notas arbitrárias; divergência sobre critérios de avaliação; avaliação inadequada; discriminação; falta de material didático; não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes); desinteresse pela matéria de estudo; c) entre alunos - por mal entendidos; brigas; rivalidade entre grupos; discriminação; bullying; uso de espaços e bens; namoro; assédio sexual; perda ou dano de bens escolares; eleições; viagens e festas; d) entre pais, docentes e gestores - por agressões entre alunos e entre os professores; perda de material de trabalho; associação de pais e amigos; cantina escolar; faltas ao trabalho; falta de assistência pedagógica pelos professores; critérios de avaliação, aprovação e reprovação; uso de uniforme escolar; não atendimento a requisitos “burocráticos” e administrativos da gestão.

Ruiz (2015) aponta que as causas dos conflitos no ambiente escolar podem ser analisadas de vários aspectos: quanto ao relacionamento com as famílias (excesso de proteção dos pais, possessividade, competitividade), em relação ao processo educacional e à estrutura organizacional (crítica dos pais aos educadores, inversão de papéis), em relação aos meios de comunicação (comunicados tendenciosos ou setorizados) e quanto aos valores sociais.

Martins, Machado e Furlanetto (2016) também mencionam que os conflitos escolares são influenciados por causas internas e externas à instituição, destacando como motivações: as condições socioeconômicas e culturais, situações de famílias expostas à violência nas comunidades, pressão dos grupos de referência (amigos e/ou outros indivíduos influentes na comunidade), preconceitos étnico-raciais e religiosos, e práticas de bullying e cyberbullying.

Além das pesquisas citadas anteriormente, outros estudos também se debruçaram sobre o tema no contexto do ensino superior. Marra e Melo (2005), ao investigarem os conflitos inerentes à função gerencial em uma universidade federal no estado de Minas Gerais, identificaram, a partir da perspectiva de docentes em cargos de chefia, que os principais motivadores para o conflito compreendiam: resistência à mudança, ambiguidade cultural (tradição x renovação, conservadorismo x inovação), corporativismo e concorrência entre departamentos (especialmente pelo poder de gestão).

Nascimento e Simões (2011), ao investigarem a gestão de conflitos na perspectiva dos servidores de duas escolas técnicas federais de um município do Rio de Janeiro, apontaram

que os conflitos são gerados a partir dos seguintes fatores: departamentalização e isolamento dos setores, escassez de recursos, gestão centralizada, pessoalidade na tomada de decisões e pouca habilidade de liderança, problemas de comunicação, divisão de tarefas (processos de trabalho) e os conflitos entre professores (divergências profissionais, características pessoais, concepções pedagógicas e busca pelo poder).

Moreira (2012), ao investigar o conflito interpessoal na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), identificou, entre os estudantes e servidores (docentes e técnico-administrativos) pesquisados, que a relação discente x docente é considerada a mais conflituosa e que o processo ensino-aprendizagem é o mais afetado. Segundo a pesquisadora, as principais fontes do conflito nesta instituição estão relacionadas 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.

Nota-se que há diversos estudos sobre a compreensão do conflito no contexto educacional, ressaltando motivadores para o surgimento e/ou manutenção do conflito, entre os quais se destacam os que se originam nos aspectos institucionais e dos próprios atores envolvidos. Porém, verifica-se que ainda são poucos os estudos direcionados especificamente à relação entre professor e estudante universitário; há ainda menos estudos tratando da atuação do gestor universitário frente ao conflito, urgindo mais conhecimento sobre o tema.

2.2 O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE AOS CONFLITOS

As múltiplas faces do conflito no ambiente universitário exigem dinamismo por parte do gestor, que necessita gerenciar a complexidade da função exercida e as inúmeras demandas diretamente relacionadas ao seu exercício profissional. Marra e Melo (2005) apontam que os desafios (também geradores de conflitos) vivenciados pela gestão universitária em instituições públicas são marcados pela burocracia, fatores políticos, jogos de poder, falta de formação administrativa, caráter transitório dos cargos e a própria cultura organizacional. Soma-se a isso a sobrecarga de trabalho e a postura de não enfrentamento dos conflitos por parte dos gestores para a sua manutenção no cargo.

Matias (2008) contribui para a compreensão sobre a atuação do gestor educacional frente ao conflito ao indicar características comuns a esses profissionais: muitos gestores possuem formação específica do seu curso, não estando preparados para lidar com a subjetividade humana, demandas administrativas e outros elementos do processo ensino-

aprendizagem nas diversas áreas do saber. Soma-se a isso a posição de alguns gestores em tomar decisões autocráticas, sem reflexão e/ou a partir de viés partidário, o que pode potencializar conflitos. Embora não seja generalizado, muitos gestores estão despreparados para lidar com as inúmeras demandas envolvendo o conflito interpessoal entre os membros da comunidade acadêmica, o que motiva à identificação de estratégias na atuação gerencial para lidar com a complexidade da função.

Braga (1998) aponta que, por deterem cargos eletivos em sua grande maioria, os gestores educacionais só conseguirão gerir conflitos satisfatoriamente quando disporem de um sistema articulado e dinâmico baseado na transparência, que goze de credibilidade junto aos sujeitos envolvidos na atuação gerencial. Neste sentido, o gestor educacional tem um importante papel na identificação e análise das variáveis relacionadas ao conflito, pois, com base nas afirmações de Matias (2008), estando preparado para lidar e tomar decisões frente a este fenômeno, o gestor pode influenciar na melhoria das condições de relacionamento, incentivando os sujeitos envolvidos à autocrítica, à criatividade e a mudanças.

Assim, depreende-se que a satisfatória gestão do conflito exige que os envolvidos compreendam este fenômeno, suas possíveis causas, fatores mantenedores e também os seus efeitos positivos e negativos, atividade que, muitas vezes, recai sobre o gestor educacional. Cabe considerar, no entanto, que nem sempre os gestores educacionais utilizam estratégias para identificar as motivações, os fatores mantenedores e os efeitos dos conflitos, o que resulta, diretamente, na ausência de estratégias de gestão dos mesmos.

No contexto do ensino superior público, por exemplo, Moreira (2012) aponta que os gestores costumam utilizar um modelo processual tradicional, lento e fatigante para as partes, semelhante aquele praticado pelo Poder Judiciário e, ao seguir tal método, raramente são produzidos resultados construtivos para a organização e os sujeitos envolvidos. Na mesma direção, Nascimento e Simões (2011) identificaram que, nas instituições pesquisadas por eles, a gestão do conflito era realizada por meio de conversa, dos instrumentos legais-institucionais ou uso do poder hierárquico/autoritário, pela transferência de setor/responsabilidade para resolver o atrito e/ou pela conduta de enfrentamento ao conflito.

Os estudos acima revelam que alguns gestores educacionais tendem a se apropriar dos meios institucionais formalizados para a gestão do conflito entre seus membros, no entanto, cabe considerar que esses meios geralmente são aplicados em situações que envolvem indisciplina – resgatando a perspectiva de conflito como vivência negativa e que deve ser

evitado. Neste sentido, vale considerar que nem todos os casos de conflito ocorrido no seio da comunidade acadêmica são atos de indisciplina, o que exige a análise das situações vivenciadas pelos seus membros, as fontes motivadoras e os fatores mantenedores dos conflitos, requerendo, muitas vezes, estratégias alternativas para a sua resolução.

Em virtude da multiplicidade dos conflitos no contexto educacional, estudar estratégias de resolução de conflitos é fundamental, pois pode instrumentalizar os gestores educacionais frente a essas experiências. Moreira (2012) investigou, junto à comunidade acadêmica da UFSC, as formas adequadas de gestão de conflitos na opinião dos seus integrantes, identificando as que seguem: melhor comunicação (incentivo à convivência), definição de responsabilidades e regras, planejamento e redefinição de tarefas, atuação do gestor como líder e não como chefe, existência de acompanhamento especializado dos sujeitos envolvidos, prevenção dos conflitos, melhor relacionamento e reconhecimento, utilização de mecanismos legais, comprometimento dos gestores e a criação de Conselhos (poder coletivo na instituição). Gomes et al. (2013), ao investigarem os sentidos da gestão entre gestores universitários, identificaram características que seriam necessárias à gestão de conflitos: saber ouvir, ser conciliador, dialogar e negociar. Na mesma direção, Frade et al. (2019) apontam que, na condução do conflito, o gestor educacional deve se portar como um mediador, transitando nas relações e criando consensos, e ser um potencializador da comunicação entre as pessoas.

As possibilidades supra apontam para a importância do gestor educacional como um dos principais agentes na identificação das estratégias de gestão e tomada de decisão em situações de conflito. Assim, ao mesmo tempo em que os estudos apontam caminhos para a gestão dos conflitos entre professores e estudantes universitários, eles reforçam a necessidade dos gestores educacionais se reconhecerem como sujeitos ativos na construção de relações interpessoais saudáveis e exploradores das funcionalidades do conflito - quando este ocorrer.

3 METODOLOGIA

Visando atender ao objetivo deste estudo, optou-se pela realização de um levantamento de campo de cunho exploratório, em que fosse possível colher a opinião dos estudantes e professores acerca do objeto “conflito interpessoal entre professores e estudantes universitários” e, a partir dos resultados, discutir as possibilidades de atuação do gestor universitário. Para tanto, selecionou-se, como lócus de pesquisa, um campus de uma

universidade pública federal localizada no estado da Paraíba. A pesquisa ocorreu ao longo do primeiro semestre de 2019.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, com perguntas fechadas e divididas em cinco blocos: um voltado ao perfil do participante e quatro direcionados à coleta de opinião sobre: conflito interpessoal; relações mais conflitantes na universidade; tipos de conflitos mais comuns entre professores e estudantes; e motivações e efeitos dos conflitos entre esses atores. As perguntas do questionário foram elaboradas com base na tipologia de conflitos de Redorta (2004), visto que a sua classificação é bastante difundida na literatura sobre gestão de conflitos e atendia aos objetivos desta pesquisa, e nos estudos de Moreira (2012), Robbins (2009) e Chrispino (2007).

Após a definição dos critérios de participação da pesquisa (ser estudante ou professor ativo na instituição e aceitar a participação voluntária), realização do cálculo amostral, aplicação do pré-teste e as adaptações necessárias no instrumento de pesquisa, a coleta de dados foi realizada pessoalmente nas salas de aula do referido campus, em todos os cursos de graduação e em todos os turnos de funcionamento. 476 estudantes e 29 professores participaram voluntariamente deste levantamento. Ressalta-se que, a fim de atender às exigências éticas da pesquisa científica, a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição; além disso, os participantes tiveram/têm suas identidades preservadas durante todo tempo, da coleta à publicação dos resultados, assim como estão resguardados diante da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A análise dos dados seguiu uma abordagem quantitativa; por meio do software SPSS, adotou-se a estatística descritiva, que contribui para a caracterização e resumo dos dados (GIL, 2008). A interpretação dos dados foi feita com o objetivo de encontrar sentido mais amplo às respostas, a partir da ligação a outros conhecimentos anteriores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Além da diversidade dos cursos, a universidade reúne pessoas com suas múltiplas diferenças: gênero, gerações, origens étnicas-raciais, distintas culturas e costumes (considerando a presença de estudantes e professores advindos de várias cidades do nordeste – e até outras regiões do país), pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NEE),

orientação sexual, religião, entre tantos outros aspectos que tornam a universidade um ambiente de múltiplas diferenças e, portanto, facilitador do conflito interpessoal.

A pesquisa incluiu uma significativa diversidade de participantes, contemplando várias gerações, representatividade de gênero, além de estudantes de todos os cursos - e todos os semestres - e professores de todas as Unidades Acadêmicas (UA). Especificamente sobre as UA, elas estão organizadas da seguinte forma: os cursos 1 e 2 compõem a UA1 e os cursos 3 e 4 compõem a UA2. É importante destacar que o curso 4 é ofertado em três turnos, o que justifica a maior porcentagem de participantes frente aos demais cursos. O perfil dos participantes desta pesquisa está contido na tabela 1.

Tabela 1 Perfil dos participantes da pesquisa

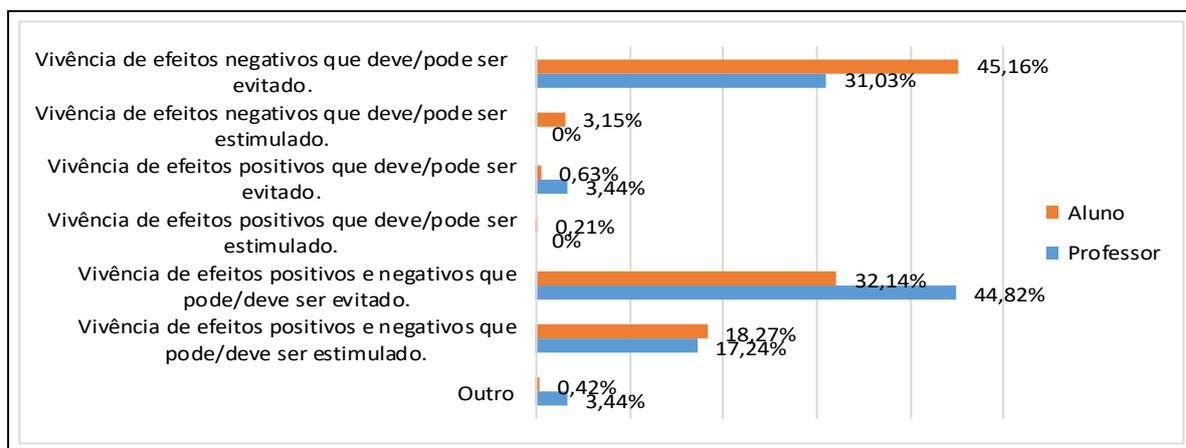
<i>VARIÁVEL</i>	<i>ESTUDANTES</i>		<i>PROFESSORES</i>	
<i>Curso</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Curso 1 (UA1)</i>	48	10,08%	11	37,92%
<i>Curso 2 (UA1)</i>	76	15,96%		
<i>Curso 3 (UA2)</i>	100	21%	18	62,06%
<i>Curso 4 (UA2)</i>	252	52,92%		
<i>Total</i>	476	99,96%	29	99,98%
<i>Idade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Até 18 anos</i>	79	16,59%	0	0
<i>De 19 a 22 anos</i>	253	53,13%	0	0
<i>De 23 a 26 anos</i>	89	18,69%	0	0
<i>De 27 a 30 anos</i>	23	4,83%	2	6,88%
<i>De 31 a 40 anos</i>	27	5,67%	18	61,92%
<i>De 41 a 50 anos</i>	5	1,05%	6	20,64%
<i>Acima de 50 anos</i>	0	0	3	10,32%
<i>Total</i>	476	99,96%	29	99,76%
<i>Gênero</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Feminino</i>	267	56,1%	13	44,82%
<i>Masculino</i>	205	43,06%	16	55,17%
<i>Outro</i>	4	0,84%	0	0
<i>Total</i>	476	100%	29	99,99%

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.2 O CONFLITO NA RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES E ESTUDANTES

Entender como o sujeito compreende o fenômeno conflito é de fundamental importância para o gestor educacional, visto que essa perspectiva pode definir o modo como o sujeito vivencia suas relações interpessoais. Neste sentido, coube, em um primeiro momento, identificar como os sujeitos compreendem o que é o conflito. Os resultados sobre este questionamento estão contidos na figura 1.

Figura 1 Concepção dos participantes sobre conflito interpessoal



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Evidencia-se uma diversidade de concepções acerca do conflito, o que demonstra que não há uma perspectiva homogênea. A maioria dos estudantes (45,16%, $n = 215$) vê o conflito como sendo uma vivência de efeitos negativos que deve/pode ser evitado; em seguida, há a concepção do conflito como sendo promotor tanto de efeitos negativos quanto positivos, e que também pode/deve ser evitado (32,14%, $n = 153$). Na visão dos professores, essas mesmas percepções foram as mais prevalentes, porém, na sequência inversa, pois a maioria (44,82%, $n = 13$) vê o conflito como uma vivência de efeitos negativos e positivos, e que também pode/deve ser evitado, seguido da concepção do conflito como sendo promotor de efeitos negativos e que deve/pode ser evitado (31,03%, $n = 9$).

A concepção do conflito como um fenômeno que acarreta consequências negativas prevaleceu por muito tempo ao longo da história, porém tem sido desconstruída ao passo em que passou a ser visto como uma manifestação natural das relações interpessoais e necessária às relações entre pessoas, grupos, organizações e a sociedade como um todo (ROBBINS, 2009; CHRISPINO, 2007). Nas organizações, por exemplo, o conflito funciona como combustível para o funcionamento eficaz dos grupos e, quando atendem aos interesses organizacionais, podem ser bastante funcionais às instituições e aos seus membros (ROBBINS, 2009; DUBRIN, 2008).

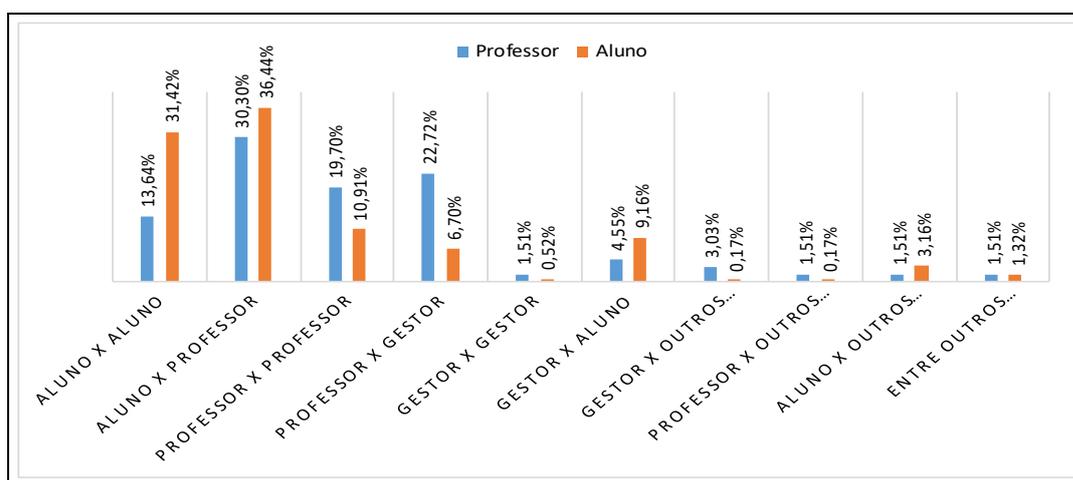
Sendo assim, entende-se que o papel do gestor é, primariamente, alinhar-se a essa perspectiva mais contemporânea da vivência do conflito, visto os seus benefícios potenciais; soma-se a isso a importância do gestor difundir esta perspectiva no seu contexto de atuação, fazendo com que as pessoas que se relacionam reconheçam que o conflito pode fazer parte destas relações e que não precisam buscar anulá-lo como sendo a solução das problemáticas.

Essa postura é importante porque, como aponta a figura 1, a menor parcela dos participantes compreende os efeitos positivos do conflito, o que pode definir a forma como conflitam.

Por ser visto como uma experiência de consequências negativas, por muito tempo a evitação do conflito foi defendida. Como pontua Chispino (2007), há uma dificuldade das pessoas em lidar com o conflito, especialmente pela incapacidade de identificar as circunstâncias que derivam do conflito ou redundam nele, fazendo com que seja percebido quando produz manifestações negativas, o que leva as pessoas a agirem coibindo a sua manifestação. No entanto, com a mudança de perspectiva, há pesquisadores (MARTINELLI e ALMEIDA, 2014; ROBBINS, 2009; MOSCOVICI, 1997) que apontam que o conflito deve ser estimulado, especialmente quando consideram sua funcionalidade numa perspectiva de não estagnação e busca por soluções e mudanças.

O instrumento de coleta também verificou quais as relações conflitantes entre os membros da comunidade acadêmica, bem como qual é a relação mais geradora de conflito na opinião dos participantes. Com vistas a ampliar o campo de opções de resposta, foram inseridas no questionário todas as relações possíveis entre os membros da comunidade acadêmica, incluindo, além de professores e estudantes, os gestores educacionais e outros profissionais. A figura 2 apresenta os resultados a esta questão.

Figura 2 Relações interpessoais mais conflitantes



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Este item é relevante à pesquisa por reafirmar a importância de investigar a temática, já que a relação mais conflitante na instituição, na opinião dos professores e estudantes, é a estabelecida entre eles mesmos. Como é possível observar, 36,44% (n = 173) dos estudantes e 30,3% (n = 9) dos professores consideram a relação estabelecida entre si como a mais

conflitante na instituição. Esse achado confirma os resultados da pesquisa realizada por Moreira (2012) que, ao investigar o conflito na UFSC, também identificou a relação professor x estudante como a que mais gera conflitos.

Outro dado significativo apresentado na figura 2 é que o gestor educacional figura lugar de destaque nos diversos cenários. Para 22,72% (n = 7) dos professores, é na relação estabelecida com o gestor que ocorre a segunda maior frequência de conflitos na universidade. Para os estudantes, os conflitos entre eles e gestores também são frequentes, mas em uma menor frequência, correspondendo a 9,16% (n = 44) dos participantes.

O conflito identificado entre professores, estudantes e gestores educacionais é imprescindível para o (re)conhecimento do gestor enquanto personagem envolvido nas situações de conflito interpessoal, o que o leva a vivencia-lo em duas perspectivas: sujeito que conflita e/ou sujeito que gerencia o conflito. Enquanto gestor do conflito, Campos e Godoy (2013) apontam que o gestor educacional deve ser um articulador, tanto na perspectiva de operacionalização do trabalho daqueles que conflitam (integração entre as pessoas nas dimensões políticas, pedagógicas e administrativas) quanto na perspectiva de sujeitos que se relacionam, articulando os diferentes pontos de vista ou comportamentos, buscando o enriquecimento para o grupo e ampliando a visão particular de cada indivíduo na instituição.

4.3 TIPOS E MOTIVADORES DO CONFLITO INTERPESSOAL

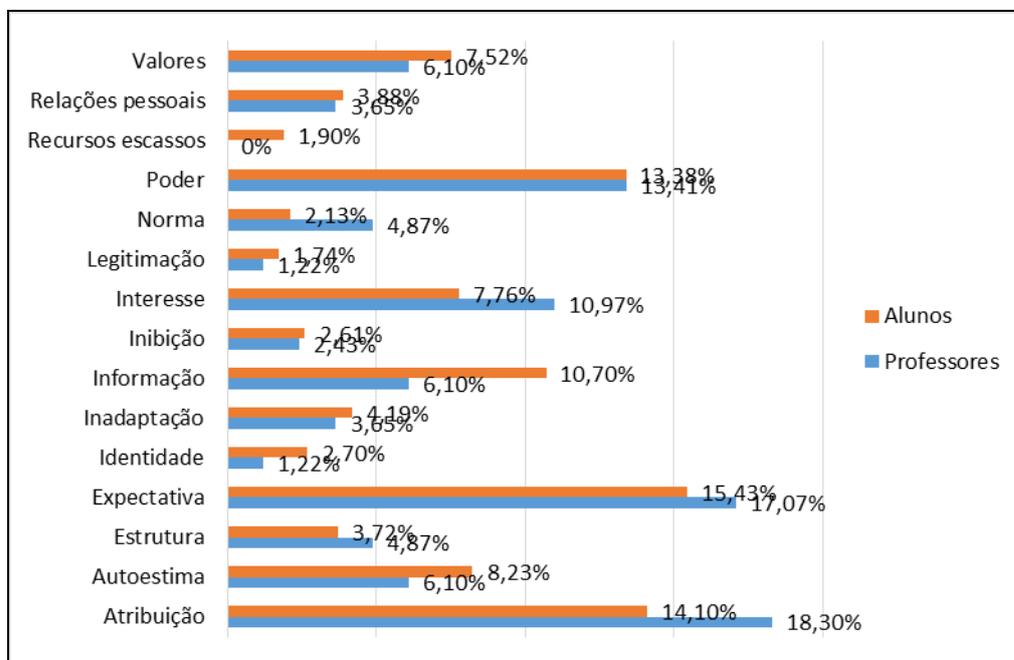
Embora Moreira (2012) já tenha sinalizado que a relação entre professor e estudante é a mais conflitante no ensino superior público federal, esta pesquisa veio confirmar esse aspecto ao investigar o conflito em outra universidade pública federal. A partir disso, este estudo debruçou-se na investigação sobre como os professores e estudantes classificavam esses conflitos, bem como opinavam acerca das motivações para o surgimento deles.

Para atender ao primeiro item, adotou-se a tipologia de conflitos elaborada por Redorta (2004) e, a partir da opinião dos participantes, verificou-se que os tipos de conflitos entre professores e estudantes mais comuns nesta instituição são os apresentados na figura 3.

Tanto professores quanto estudantes opinaram que os três tipos de conflitos mais comuns na relação que estabelecem entre si são os conflitos de expectativa, atribuição e poder. Segundo Redorta (2004), o conflito de expectativa ocorre quando não se cumpriu ou se fraudou o que um esperava do outro; o conflito de atribuição ocorre quando o outro não

assume a sua responsabilidade em determinada situação; e o conflito de poder ocorre quando alguma parte quer mandar, dirigir ou controlar o outro.

Figura 3 Tipos de conflitos mais comuns entre professores e estudantes universitários



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto aos conflitos menos comuns, professores e estudantes também coincidem em suas respostas, destacando que são os conflitos de legitimação e de recursos escassos. O conflito de legitimação diz respeito à disputa porque o outro não está autorizado a atuar como faz/fez/pretende fazer algo, e o conflito de recursos escassos representa a disputa por algo que não existe suficientemente para todos (REDORTA, 2004).

Para o gestor educacional, conhecer as tipologias de conflitos disponíveis na literatura é fundamental para compreender os possíveis cenários para o conflito. Ademais, conhecer quais tipos de conflitos ocorrem na instituição em que atua é ainda mais salutar, visto que pode atuar sobre os diversos elementos que estão relacionados a cada tipo de conflito. Nesta instituição, o gestor educacional, ao tomar conhecimento que os conflitos mais comuns se referem ao papel que cada agente desempenha, assim como ao poder que atravessa o desempenho desses papéis, pode permitir a identificação de estratégias a serem trabalhadas, por exemplo, sobre papéis sociais, papéis formais (funções do professor), expectativas sobre o outro, frustrações sobre as próprias expectativas e gestão do desempenho (avaliação do desempenho do professor com base nas normativas institucionais).

Especificamente no que se refere ao poder, enfatize-se que a relação professor e estudante é estabelecida em um ambiente marcado por jogos de poder, saberes e práticas, objetivos de vida, gerações, entre tantos outros marcadores que ao mesmo tempo em que igualam os sujeitos em algumas categorias objetivas (professores universitários, estudantes universitários, estudantes do curso “x” e professores em funções de coordenação, por exemplo), diferenciam-vos em suas diversas formas de viver o ambiente universitário e, deste modo, como vivem as relações interpessoais e seus conflitos. Sendo assim, o gestor pode ser um agente estimulador das relações pacíficas, que respeitem as diferenças e que congreguem os conhecimentos ofertados por cada geração; pode ser um agente que elabore ações no âmbito institucional que ultrapassem a lógica do conhecimento estrito aos cursos de graduação, e envolvam as relações interpessoais, os espaços ocupados, o mundo do trabalho, as relações intergeracionais e o fomento à luta por equidade frente às diferenças.

Chrispino (2007) ressalta que, muitas vezes, o conflito é deflagrado sem que as pessoas envolvidas saibam exatamente o que o provoca, especialmente porque nem sempre o conflito condiz com o interesse real dessas pessoas. Neste sentido, é importante que o gestor, ao saber os principais tipos de conflito arrolados no ambiente universitário, também busque identificar as motivações inerentes aos conflitos entre professores e estudantes. Assim, a figura 4 traz essas respostas para a realidade pesquisada, ao apresentar a opinião dos participantes deste estudo sobre os motivos para o conflito nas relações estabelecidas entre si.

É possível notar que há inúmeras motivações para o conflito entre professores e estudantes universitários na opinião dos participantes, porém, alguns são mais significativos para a discussão. O primeiro deles diz respeito ao principal motivador para o conflito neste espaço, apontado pelos dois grupos de respondentes: os critérios de avaliação adotados pelos professores. É importante destacar que os próprios professores reconheceram que os seus critérios de avaliação são determinantes na instalação de um conflito. Chrispino (2007), Martinez Zampa (2005) e Nebot (2000) também haviam identificado em suas pesquisas os processos de avaliação como sendo um dos fatores mais geradores de conflito na relação entre professores e estudantes. Outro dado que coincidiu entre os dois grupos diz respeito ao motivador menos citado neste levantamento: o uso inadequado do espaço e bens materiais.

Quando analisadas as frequências de respostas dos estudantes, percebe-se que as quatro motivações mais citadas dizem respeito ao papel do professor: além dos critérios de avaliação do professor, citado por 13,6%, os estudantes apontaram que o desinteresse do

professor (9,27%), as dificuldades metodológicas/didáticas do professor (7,6%) e a inflexibilidade de uma ou ambas as partes (7,43%) são os principais motivos de geração de conflitos entre professor e estudante na instituição. Os professores, por sua vez, apontaram como principais motivadores dos conflitos, além dos próprios critérios de avaliação (11,04%), o desinteresse do estudante (9,55%), o baixo desempenho do estudante (8,08%) e o desrespeito por parte do estudante (6,61%). Nota-se que, excetuando a primeira motivação, todas as demais dizem respeito a características do estudante.

Os achados nesta pergunta ilustram que, assim como a pesquisa realizada por Martinez Zampa (2005), os principais motivadores de conflitos entre professor e estudante (além dos critérios de avaliação já mencionados) envolvem o desinteresse das partes, mal entendidos, falhas na comunicação, desrespeito e inflexibilidade.

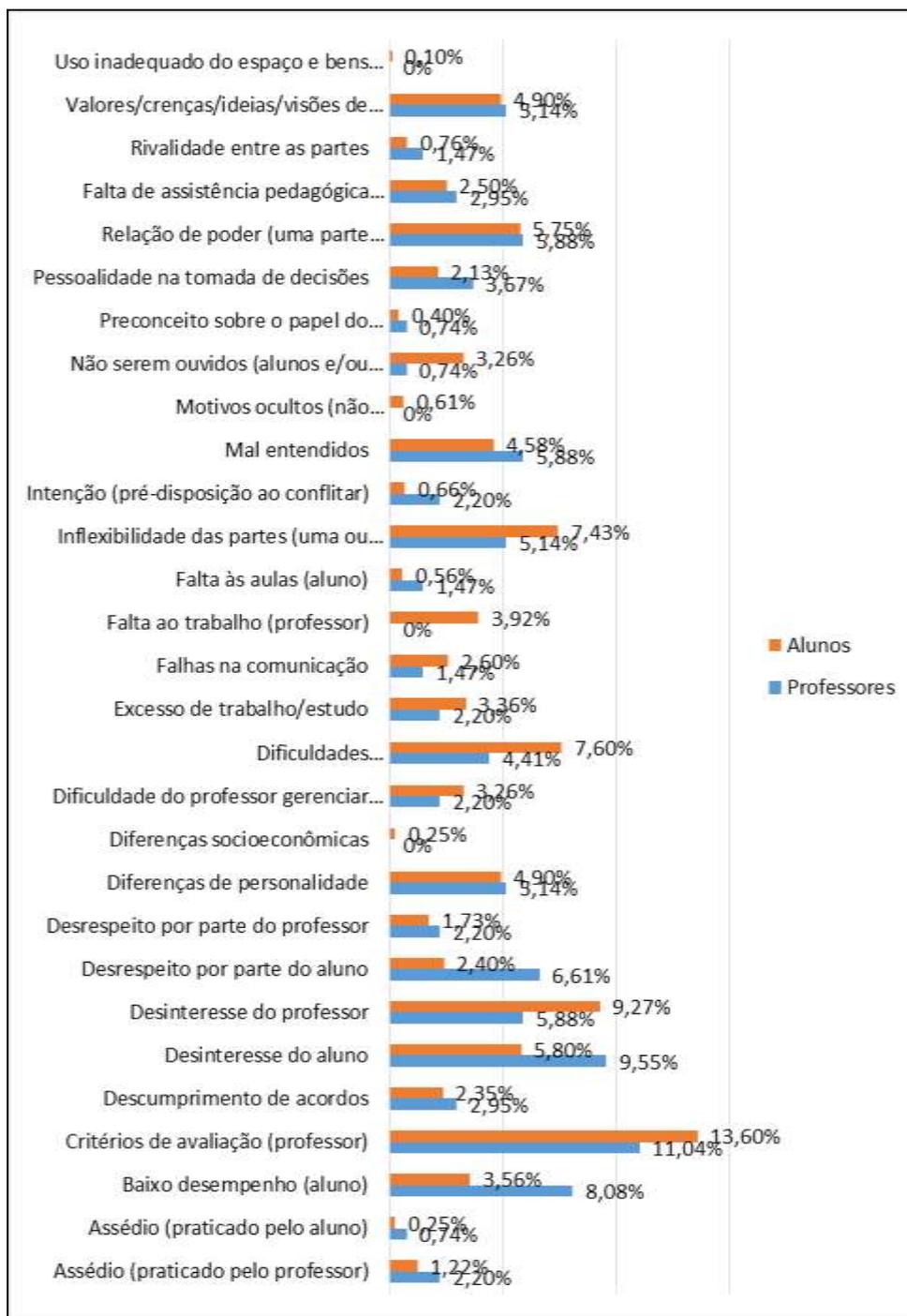
Embora apontar o outro como responsável pelo conflito tenha sido uma conduta comum nas respostas obtidas, o grupo de professores reconheceu uma motivação ao conflito vinculada a si (critérios de avaliação) que, possivelmente, pode estar convencionada no seio da comunidade acadêmica. Cabe salientar que os critérios de avaliação não são abordados no instrumento como um fator negativo, pressupondo um elemento de análise em que o participante tem a liberdade de julgá-lo a partir de uma perspectiva mais subjetiva. Deste modo, há diversas formas de interpretar a avaliação do professor a partir de fatores positivos ou negativos, como nível de exigência, critérios de pontuação, formatação das avaliações, quantidade de tarefas, correção, entre outros.

O reconhecimento por parte dos próprios professores acerca deste principal motivo gerador de conflito abre precedentes para que todos os sujeitos envolvidos nas relações interpessoais exercitem a autoanálise na perspectiva de compreender como eles mesmo têm contribuído para a origem de conflitos, com vistas a gerar mudanças prévias. Essa atividade de reflexão também pode ser estimulada pelo gestor educacional, ao acionar parcerias dentro da universidade que possam trabalhar esse exercício junto aos membros da comunidade.

Ao fazer a análise comparativa entre os dados expressos nas figuras 3 e 4, pode-se destacar que os principais motivadores para o conflito interpessoal entre professor e estudante na instituição pesquisada refletem os dois tipos de conflitos mais comuns nesta relação: expectativa e atribuição, conforme a tipologia adotada por Redorta (2004). Deste modo, os conflitos gerados pela expectativa que é construída sobre o papel do outro e pelo descumprimento das responsabilidades dos professores e estudantes no ambiente acadêmico

são motivados pelos seguintes fatores: critérios de avaliação, desinteresse do estudante e do professor, baixo desempenho do estudante, dificuldades metodológicas/didáticas do professor, inflexibilidade de uma ou ambas as partes e desrespeito.

Figura 4 Motivadores dos conflitos entre professores e estudantes universitários



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com vistas a fundamentar ainda mais o trabalho do gestor frente aos motivadores do conflito, este trabalho ampara-se em Silva, Hammes e Hammes (2018) quando defendem que a negação e a repressão não são as melhores estratégias para a resolução de conflitos, já que tendem a levar ao seu aprofundamento. Sendo assim, ao tomarem conhecimento das motivações dos conflitos nas universidades, os gestores podem adotar como estratégia a mediação proativa e construtiva dos conflitos, visando a prevenção da ocorrência das situações motivadoras ou o aperfeiçoamento destas. Neste caso, o gestor educacional pode trabalhar junto aos professores e estudantes algumas ações estratégicas: práticas pedagógicas, metodologias e práticas pedagógicas, desempenho dos estudantes e professores, canais de comunicação, respeito aos compromissos formais de trabalho (evitando, por exemplo, o absenteísmo) e gestão da rotina.

4.4 CONSEQUÊNCIAS DO CONFLITO INTERPESSOAL

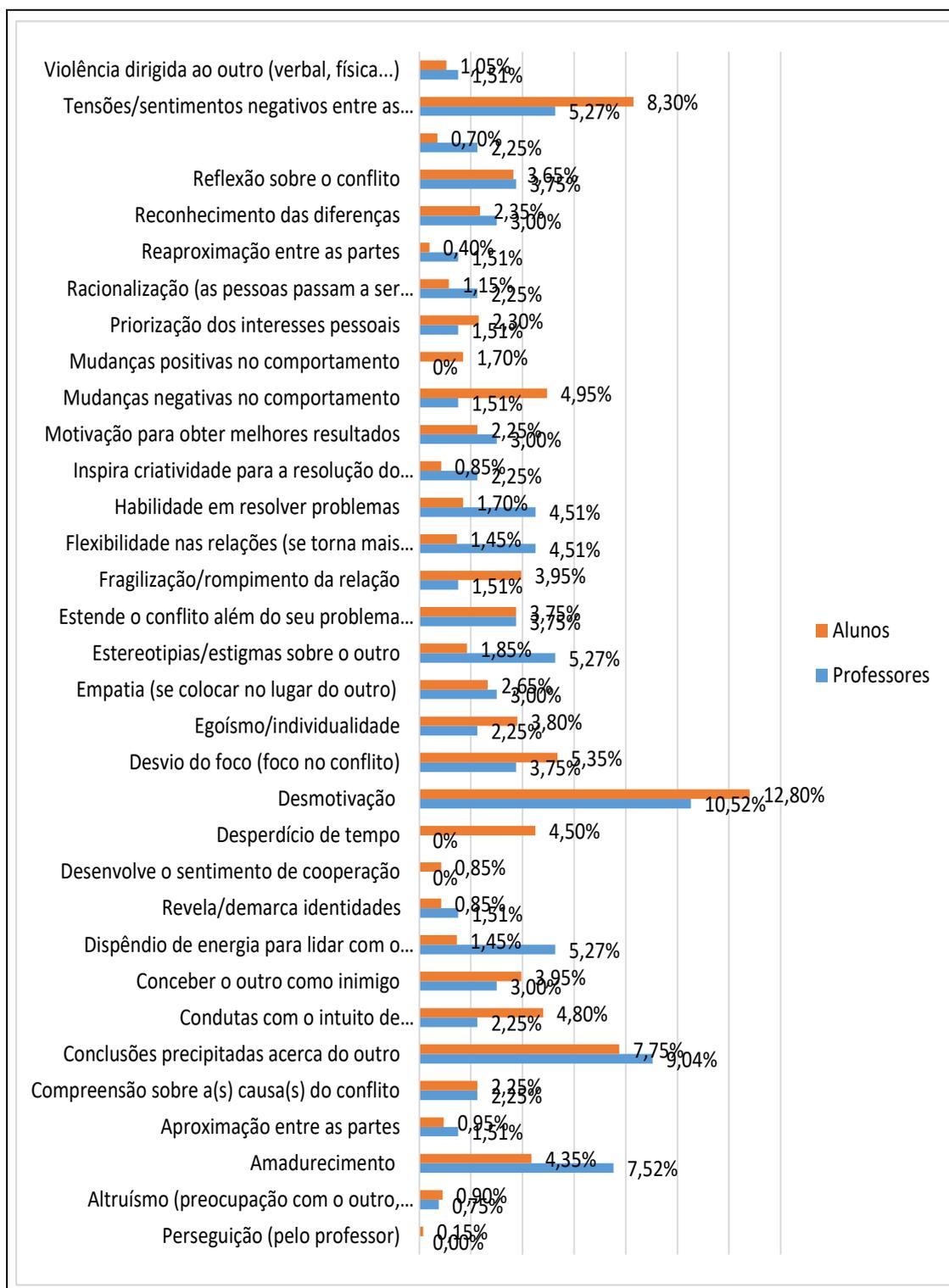
Na tentativa de identificar a opinião dos participantes sobre as consequências relacionadas à vivência do conflito, bem como entender como suas opiniões podem contribuir para a tomada de decisão de gestores educacionais, o questionário abordou quais são as consequências do conflito entre professor e estudantes da universidade. Os resultados obtidos sobre este elemento estão contidos na figura 5.

Os dados demonstram que há, na perspectiva dos participantes, consequências positivas e negativas a partir do conflito entre professores e estudantes. Como principal consequência, a maioria dos participantes (12,8% das respostas dadas pelos estudantes e 10,52% dos professores) destacou a desmotivação. Quando se observa a opinião dos estudantes, destacam-se, além da citada anteriormente, as seguintes consequências: tensões / sentimentos negativos entre as partes (8,3%) e conclusões precipitadas acerca do outro (7,75%). Os professores, por sua vez, apontaram como principais consequências - além da desmotivação: conclusões precipitadas acerca do outro (9,04%) e amadurecimento (4,35%).

Pelo exposto na figura 5 e nas principais respostas apresentadas acima, é possível considerar que há uma tendência dos estudantes a indicarem consequências negativas, enquanto que os professores indicam consequências mistas (positivas e negativas) para os conflitos interpessoais, revelando que a opinião que o indivíduo tem sobre o que é conflito (elemento integrante do primeiro eixo da pesquisa) relaciona-se com a análise que ele faz das consequências advindas da experiência de conflito. Nesta perspectiva, cabe ao gestor

educacional trabalhar as inúmeras concepções sobre o conflito e, como discutido anteriormente, propagar os benefícios do conflito, o que pode influenciar tanto a compreensão sobre o conflito quanto à busca por consequências funcionais, quando houver conflito.

Figura 5 Consequências do conflito interpessoal entre professor e estudante



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Apesar da histórica percepção sobre o conflito como experiência de efeitos negativos, este estudo confirma a tendência de mudança acerca da funcionalidade do conflito. Assim como defendem Silva, Hammes e Hammes (2018), o conflito compõe uma importante tecnologia social, podendo auxiliar na reelaboração das relações e das representações sociais que permeiam o cotidiano, o clima e a cultura institucional. Como traz a figura 5, algumas consequências positivas apontadas pelos participantes (regulação das relações sociais, reflexão sobre o conflito, reconhecimento das diferenças, motivação e habilidade para resolver problemas, empatia e amadurecimento) contribuem para a ação pedagógica do conflito na busca por um ambiente educacional que transforme as contradições, as diferenças, as controvérsias, as oposições, os dilemas e os confrontos em situações de aprendizagem individual e coletiva, promovendo a autorregulação e autorrealização emocional e cognitiva dos sujeitos (SILVA, HAMMES e HAMMES, 2018).

Com base na análise das opiniões dos participantes sobre os motivadores e efeitos do conflito na relação entre professores e estudantes, o gestor pode ainda atuar na perspectiva de fomentar espaços de discussão (virtuais e presenciais) sobre esses achados, principalmente porque, assim como propõe Santos (2017), se a universidade for aberta para a discussão sobre as relações interpessoais, ela pode promover vínculos entre os grupos, valorizar as diferentes visões sobre o mundo e difundir as diferentes competências interpessoais.

5 CONCLUSÃO

Neste artigo foram investigados os conflitos interpessoais na relação entre professor e estudante universitário em uma instituição pública federal, objetivando discutir como os motivadores dos conflitos interpessoais entre professores e estudantes universitários podem basear a tomada de decisão dos gestores educacionais.

A opinião majoritária dos professores e estudantes sobre o conflito como um fenômeno a ser evitado (mesmo que uma parcela reconheça os efeitos positivos dele) revela uma herança deixada pelas visões mais tradicionais, as quais classificavam o conflito como ruim e que deveria ser evitado. Neste sentido, o gestor educacional pode atuar como um agente transformador deste ponto de vista, já que vários pesquisadores (MARTINELLI e ALMEIDA, 2014; WAGNER e HOLLENBECK, 2012; ROBBINS, 2009; DUBRIN, 2008;

CHRISPINO, 2007; MOSCOVICI, 1997) têm reconhecido o conflito como um fator produtor às organizações e aos seus membros.

Esse papel do gestor como agente transformador pode ser potencializado com o auxílio dos professores universitários, já que estes são maioria no reconhecimento dos efeitos positivos do conflito em comparação aos estudantes, o que pode ser motivado pela profissão que ocupam, as experiências da vida pessoal e profissional, a maturidade e o conhecimento teórico sobre o assunto.

A realização da pesquisa foi reforçada quando se constatou a relação entre professor e estudante como sendo a mais conflituosa na universidade. Ao considerar a tipologia de conflitos de Redorta (2004), a pesquisa trouxe que tanto professores quanto estudantes concordam quanto aos três tipos de conflitos mais comuns entre eles: atribuição, expectativa e poder. Quanto aos conflitos menos comuns, os participantes também coincidem em suas respostas, destacando que são os conflitos de legitimação e de recursos escassos.

Ao investigar os motivadores para o conflito interpessoal, os achados nesta pesquisa ilustram que, assim como a pesquisa realizada por Martinez Zampa (2005), os principais motivadores de conflitos entre professor e estudante universitário têm relação com os critérios de avaliação, o desinteresse das partes, mal entendidos, falhas na comunicação, desrespeito e inflexibilidade, o que refletem os dois tipos de conflitos mais comuns nesta relação: expectativa e atribuição.

Os efeitos positivos e negativos apresentados nesta pesquisa se assemelham com os achados nas pesquisas de Chrispino (2007), Wagner e Hollenbeck (2012) e Martinelli e Almeida (2014) acerca das consequências do conflito sobre os indivíduos, como conclusões precipitadas, hostilidade, tensões, ampliação do conflito para além do problema original, sentimentos negativos, regulação das relações, ver o mundo pela perspectiva do outro e o reconhecimento das diferenças. É imprescindível ressaltar que a identificação das consequências do conflito coaduna com a percepção desses participantes sobre o conflito.

As limitações deste estudo dizem respeito ao fato de ter sido realizado em um único campus de uma universidade pública federal, assim, seus resultados não podem ser generalizados a outras realidades universitárias. Por isso, para superar tais limitações, recomenda-se que pesquisas semelhantes sejam desenvolvidas a fim de retratar os cenários de conflitos em outras universidades, verificando se há similaridade nos motivadores e nas consequências do conflito interpessoal, assim como discutindo a definição de outras

estratégias para a gestão qualitativa dos conflitos interpessoais entre professores e estudantes por parte dos gestores educacionais nas universidades.

Esta pesquisa defende que o conflito pode ser positivo no ponto de vista também da mudança organizacional, sinalizando novos caminhos que a universidade pode trilhar. Portanto, cabe ao gestor utilizar estratégias que difundam este novo conhecimento sobre as inúmeras funcionalidades do conflito em detrimento da sua anulação, já que pode gerar novas atitudes no seio da comunidade acadêmica, preservando a individualidade dos seus membros e promovendo a empatia, a solidariedade, o respeito às diferenças, a qualidade do desempenho, a criatividade na tomada de decisão e a inovação no processo de mudança.

REFERÊNCIAS

BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.

CAMPOS, C. R.; GODOY, M. A. B. Relações interpessoais: um desafio para o gestor escolar. Congresso Educacional de Educação – EDUCERE, 13. **Anais...** Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 23 a 26 de set., 2013.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 15, n. 54, p. 11-28, 2007.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trans. James Sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. - São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FRADE, C. M.; PESSOA, M. F.; COELHO, A. L. A. L.; BONIFÁCIO, M. A. Desenvolvimento de competências gerenciais no professor-gestor como coordenador de curso no ensino superior. Seminários em Administração – Semead, 22. **Anais...** Universidade de São Paulo, São Paulo, 6 a 8 de nov., 2019.

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

GOMES, O. F.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. N.; ARAÚJO, D. C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, Ed. Esp., p. 234-55, 2013.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. 1. ed., 13ª reimp. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINEZ ZAMPA, D. **Mediación educativa y resolucion de conflictos: modelos de implementacion**. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, 2005.

MARTINS, A. M. M.; MACHADO, C.; FURLANETTO, E. C. Mediação de conflitos em escolas: entre normas e percepções docentes. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, n. 161, p. 566-92, 2016.

MATIAS, E. A. N. **O papel do gestor na mediação de conflitos em Instituições de Ensino Superior**. 2008. 98f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008.

MOREIRA, K. D. **A Mediação como Método de Resolução de Conflitos Interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 273f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, 2011.

NEBOT, J. R. Violencia y conflicto en los ámbitos educativos. **Ensayos y Experiencias**, Buenos Aires, ano 7, n. 35, p. 77-85, 2000.

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

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

RUIZ, M. D. G. El conflicto y sus tipos em el ambito escolar. **Revista Arista Digital**, n. 52, p. 1-7, 2015.

SANTOS, C. C. S. **A interferências das relações interpessoais na gestão escolar**. 2017. 162f. Dissertação (Mestrado em Docência e Gestão da Educação) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2017.

SILVA, A. O.; HAMMES, L. J.; HAMMES, I. L. A mediação de conflitos escolares: com a palavra os educadores do IFSul – Campus Bagé. **Revista Thema**, v. 15, n. 1, p. 228-40, 2018.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Trad. Antunha, S. F. São Paulo: Saraiva, 2012.