
A GESTÃO DOS CONFLITOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA - CAMPUS TAGUATINGA CENTRO

Eduardo Dias Leite¹

Resumo

Este estudo buscou alternativas para trabalhar os conflitos, diante do grave problema de falta de estrutura, presentes em uma instituição educacional pública: o Instituto Federal de Brasília (IFB), *campus* de Taguatinga Centro. A instituição – que possuía a menor estrutura física de todos os *campi* do IFB, tinha como desafio ser o *campus*-referência da inclusão social e atender da melhor forma possível a comunidade, apesar de suas limitações físicas. Contudo, em seu quadro de servidores, havia lideranças sindicais com forte militância, as quais dificultam o processo de tomada de decisões pelos administradores. Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica – para uma investigação descritiva e analítica – e a pesquisa com a comunidade do *campus* para verificar a melhor maneira de resolver os conflitos e desafios do *campus*.

Palavras-chave: gestão de conflitos, desafio, instituição de ensino.

CONFLICT MANAGEMENT IN A TEACHING INSTITUTION: FEDERAL INSTITUTE OF BRASÍLIA - TAGUATINGA CAMPUS CENTER

Abstract

This study looked for alternatives to work the conflicts, faced with the serious problem of lack of structure, present in a public educational institution: the Federal Institute of Brasília (IFB), *campus* of Taguatinga Centro. The institution, which had the smallest physical structure of all IFB *campus*, had the challenge of being the reference campus for social inclusion and serving the community in the best possible way, despite its physical limitations. However, in its staff, there were union leaders with strong militancy, which hinder the decision-making process by the administrators. To achieve the proposed objectives, we used bibliographical research - for descriptive and analytical research - and the research with the campus community to verify the best way to solve the conflicts and challenges of the *campus*.

Keywords: conflict management, challenge, educational institution.

1. Introdução

¹Instituto Federal de Brasília – Campus Taguatinga Centro - Brasil.
eduardo.leite@ifb.edu.br

Essa experiência com um caso para ensino, ocorreu no período de 2012 a 2015, quando estava iniciando as atividades do Instituto Federal de Brasília - IFB no *campus* Taguatinga Centro, em um prédio pequeno e sem estrutura para essa atividade, gerando muitos conflitos na comunidade acadêmica, mesmo depois de alugar outro prédio que tinha os mesmos problemas, enquanto a Administração do *Campus* e a Reitoria buscavam um terreno para a construção do *campus* definitivo. No primeiro ano de atividade, apesar das dificuldades, tudo ocorreu bem, pois se esperava que os problemas de estrutura logo seriam resolvidos, porém com o passar do tempo essas soluções não chegaram e a comunidade começou a reivindicar uma definição da Administração para a solução dos problemas de estrutura, o que resultou em uma greve com a participação dos professores e técnicos, ocasionando grande prejuízo para os alunos, o que resultou em uma grande evasão desses estudantes, com um grande desgaste no clima de trabalho entre os servidores, resultando na substituição da Diretoria do Campus. A nova Diretoria, em meio a esses conflitos, buscou várias alternativas, em reuniões com as autoridades locais na busca de um espaço compatível para o *campus* definitivo, enquanto tratava de fortalecer a parte educacional através de parcerias com a Administração Regional, Secretaria de Educação e Secretaria de trabalho do Distrito Federal, onde, além da busca por um novo espaço, articulava parcerias para ampliação do número de cursos e matrículas, com a utilização de espaços das associações de classe e das agências dos trabalhadores do Distrito Federal, o que possibilitou a oferta de novos cursos técnicos e um substancial aumento de matrículas, para atender a comunidade.

Neste caso apresentamos uma situação real, ocorrida no IFB – *campus* Taguatinga Centro, onde descrevemos como se trabalhou as situações de conflito naquela instituição de ensino, através de levantamento de dados e de uma análise de dados coletados junto à comunidade do *Campus*.

2. Contextualização do IFB e *campus* Taguatinga Centro

O Instituto Federal de Brasília (IFB)

O IFB é uma escola do Governo Federal voltada para a formação profissional, com cursos técnicos, tecnológicos, de pós-graduação, de curta duração e de formação inicial e continuada. Para a realização desses cursos, são formadas parcerias com programas educacionais do governo que buscam atender preferencialmente a população

de baixa renda, normalmente excluída do processo educacional. Os cursos ofertados são todos gratuitos, com vistas inseri-la no mercado de trabalho.

A origem do IFB remonta ao final da década de 50, com a criação da Escola Agrotécnica de Brasília, em Planaltina, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura, que objetivava ministrar os cursos regulares dos antigos Ginásio e Colegial Agrícola. Foi criada em 17 de fevereiro de 1959 pelo Plano de Metas do Governo do Presidente Juscelino Kubitschek (Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, e Exposição de Motivos nº 95 – DOU de 19/02/1959) e inaugurada em 21 de abril de 1962.

Por meio do Decreto nº 60.731, de 19 de maio de 1967, determinou-se a subordinação dessas escolas ao Ministério da Educação e da Cultura. Com a extinção da Escola Didática do Ensino Agrário, os colégios de aplicação foram transferidos para o Governo do Distrito Federal por meio do Decreto nº 82.711, de 24 de novembro de 1978, e passaram a ter a denominação de Colégio Agrícola de Brasília.

A partir da Portaria nº 129, de 18 de julho de 2000, o Colégio Agrícola de Brasília passou a denominar-se Centro de Educação Profissional – Colégio Agrícola de Brasília (CEP/CAB), cujo objetivo consistia na qualificação e requalificação profissional, objetivando a realização de cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores e cursos de educação profissional técnica de nível médio, direcionados à demanda mercadológica, principalmente na sua área de abrangência. A transformação do Centro de Educação Profissional em Escola Técnica Federal de Brasília ocorreu em 25 de outubro de 2007, pela publicação da Lei nº 11.534.

Em 29 de dezembro de 2008, visando atender ao Plano Federal de Educação Tecnológica na implantação de um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, foi criado, por intermédio da Lei nº 11.892, como entidade de natureza autárquica, vinculada ao Ministério da Educação, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília e seus cinco *campi*, entre eles o *campus* de Taguatinga. Em agosto de 2011, foi criado o *campus* Taguatinga Centro, um desmembramento do *campus* Taguatinga.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFB, a missão desses institutos é oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável. Tem como visão ser reconhecida

como instituição pública federal de excelência em ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica.

Campus Taguatinga Centro

O *campus* Taguatinga Centro foi inaugurado no segundo semestre de 2011 e até 2012 funcionava com um curso técnico de comércio, um curso de pós-graduação em gestão pública, cursos de curta duração de inglês e espanhol e outros cursos de curta duração na área de formação profissional. No ano de 2012, a direção geral do *campus* foi substituída em meio a uma forte militância de alguns servidores que representam o sindicato da categoria. A nova direção então assumiu o desafio de trabalhar a questão do clima organizacional e a ampliação do espaço para atender a comunidade de forma mais eficiente.

O *campus* Taguatinga Centro (CTC) foi criado em 2011, na 3ª Etapa de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, lançada pela presidenta Dilma Rousseff oficialmente em 25 de outubro e que inclui a criação de outros *campi* de Institutos Federais no Distrito Federal (DF).

No período de 2012 a 2015, eram oferecidos os cursos: Técnico em Comércio, pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública, cursos de formação inicial e continuada (FIC) em Inglês e Espanhol, Licenciatura em Letras/Espanhol e cursos técnicos na modalidade de Educação à Distância (EAD) específicos e exclusivos para servidores do Governo do Distrito Federal (GDF). Na modalidade EAD, são ofertados os cursos de Secretariado Escolar, Infraestrutura Escolar, Multimeios Didáticos e Alimentação Escolar.

Sediado em um prédio alugado e com 1.170 m² de área construída, o *campus* conta com biblioteca (em implantação), brinquedoteca, laboratórios de informática, sete salas de aula com capacidade para 35 estudantes cada, auditório e espaços administrativos, como área para atendimento da assistência social, setor de comunicação e sala de trabalho para docentes.

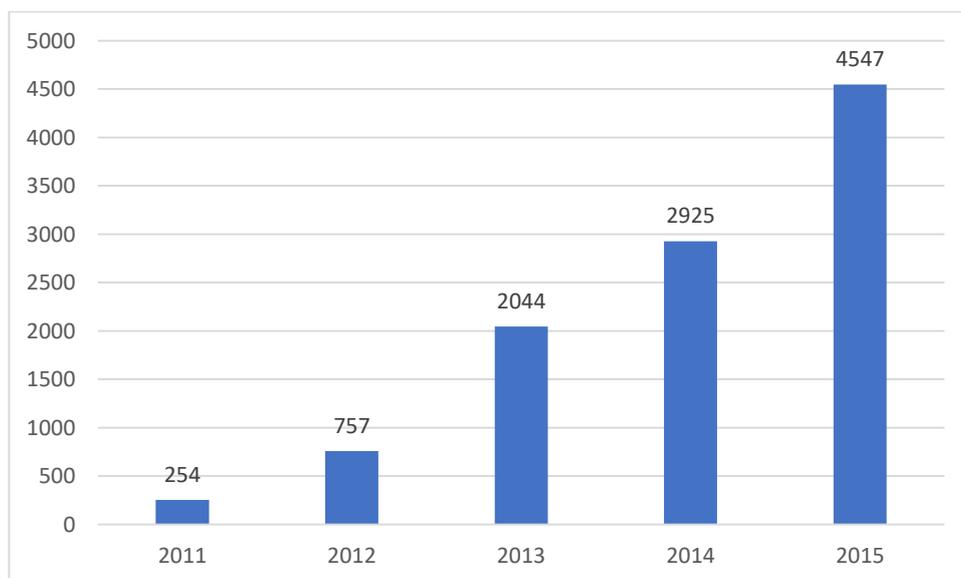
Nessa unidade do IFB eram desenvolvidas pesquisas nas áreas de gênero, mundo do trabalho e avaliação de políticas públicas, das quais podem participar tanto docentes como discentes e técnicos administrativos.

Na extensão, desenvolveram-se o projeto Tertúlia Literária, sob a coordenação da professora Jane Christina Pereira, que usa a leitura de clássicos da literatura para discutir temas ligados à vida dos estudantes. Há ainda os projetos: Inglês para Cegos, Curso Básico de Braille e Curso de Inglês para o Comércio – este último é exclusivo para

egressos do *campus* Taguatinga Centro. Todos estes três últimos projetos estão sob coordenação da professora Patrícia Silva Santiago.

Em dezembro de 2011, o *campus* possuía 254 alunos matriculados, em 2015, o *campus* chegou a 4.547 alunos matriculados, através de um substancial incremento de alunos através dos programas EAD e PRONATEC e Mulheres Mil, conforme dados do Registro Acadêmico do *Campus*, representados na figura 1, período em que foi consolidada a licenciatura em Letras e o curso de pós-graduação em Gestão Pública, além de haver mais 09 (nove) cursos técnicos na modalidade EAD. A ampliação considerável do número de alunos para atender a comunidade só foi possível em virtude das parcerias realizadas com a Associação Comercial e Industrial de Taguatinga, a Associação Comunitária do Setor Habitacional Vicente Pires e a Secretaria de Trabalho do Distrito Federal, o que possibilitou ofertar cursos para as cidades-satélites de Recanto das Emas, Vicente Pires e Itapoã, além da cidade-satélite de Taguatinga.

Figura 1: Alunos Matriculados



Fonte: elaboração própria

Além dessa nova extensão, o *campus* Taguatinga Centro atende cerca de 3.067 estudantes em cursos técnicos na modalidade de Educação a Distância (EAD), no *campus* e nos polos Recanto das Emas e Itapoã, cidades-satélites do Distrito Federal. A parceria, nesses casos, foi feita com a Agência do Trabalhador, vinculada à Secretaria do

Trabalho do Distrito Federal. Ao todo, são mais 09 (nove) cursos técnicos ofertados à comunidade.

Com os espaços cedidos pela Associação Comercial e Industrial de Taguatinga, Associação Comunitária do Setor Habitacional Vicente Pires e a Secretaria de Trabalho do Distrito Federal, através da Agência do trabalhador, a unidade do IFB de Taguatinga Centro consegue ultrapassar sua capacidade máxima de atendimento em mais de 500%, ou seja, além dos alunos atendidos nos espaços próprios da unidade, o *campus* multiplicou sua capacidade de atendimento à comunidade.

3. Problema

O grande desafio dos gestores do *campus* era conseguir um espaço definitivo para que os cursos pudessem ser ministrados dentro de uma estrutura adequada e com isso acalmar os ânimos dos servidores. A fim de sensibilizar os órgãos competentes na construção de um *campus* definitivo, tal qual os demais *campi* do IFB, com a estrutura necessária para o tranquilo desenvolvimento das atividades educacionais, a administração do *campus* intensificou a busca de um local adequado juntamente com a Reitoria e órgãos governamentais, contando com a colaboração dos servidores e alunos. Para fortalecer a presença do *campus* na comunidade, buscou ampliar a oferta de cursos através de parcerias com associações e órgãos do governo para alocação de espaços ociosos para cursos técnicos, com a alocação de recursos através do Ministério da Educação para contratação de professores e estrutura das salas de aulas e laboratórios, o que possibilitou a criação de novos cursos e ampliação da quantidade de alunos, demonstrando o potencial da região para a oferta de cursos profissionalizantes. Diante dessa nova demanda, o prédio do *campus*, que estava para ser reformado, não oferecia a estrutura necessária para a realização das atividades, pois a área era muito pequena e o máximo que se conseguiu em relação à otimização dos espaços foram seis salas de aula, uma estrutura muito pequena para atender às necessidades do *campus*. O prédio estava para ser reformado há três anos; contudo, o serviço não foi autorizado pela Reitoria, responsável por decidir as grandes obras realizadas no Instituto. Havia um indicativo de que se estava esperando a aquisição de um espaço maior para iniciar as obras em um *campus* definitivo, capaz de oferecer as condições necessárias para as atividades educativas.

4. Ações para solução do problema da falta de espaço

Essa ação mais arrojada da administração do *Campus* com a criação de novos cursos, gerou conflitos entre os servidores, que temiam uma sobrecarga de serviços, o que exigiu da Administração um trabalho de sensibilização para conscientizar a comunidade de que a expansão, além de proporcionar novas oportunidades financeiras de bolsas/gratificação, teria os cursos de EAD e PRONATEC ofertados a partir da contratação de mão-de-obra externa, o que não lhes acarretaria sobrecarga. Nesse aspecto, observou-se também uma forte reação por parte de outros diretores de *campus*, que, pressionados por seus professores, tentaram impedir ou dificultar a oferta de novos cursos pelo *campus* Taguatinga Centro nas demais regiões, alegando a inserção do *Campus* em outro eixo de ensino e fora da jurisdição que lhe cabia – um argumento ilógico, pois todos os cursos ofertados são na área de gestão, eixo do *campus*. Além disso, nas localidades em que foram instalados os polos, não existiam *campus* do IFB. Assim, as diversas reclamações apresentadas nos colegiados contra a instalação das unidades externas de ensino não faziam sentido, pois não havia prejuízo a nenhum *campus*; as ações somente possibilitaram o acesso de um grande número de pessoas a um curso técnico gratuito.

Por se tratar de uma instituição recente, em que grande parte das normas estão em fase de construção, é comum o surgimento de conflitos de interesse, os quais podem, em casos extremos, influenciar sobremaneira o funcionamento e o futuro do *campus*. É nesse contexto que a Administração do Campus iniciou um trabalho de pesquisa para trabalhar os conflitos, onde participou toda a comunidade acadêmica.

O estudo buscou analisar os conflitos presentes no *campus*. Para tanto, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa teórica acerca dos principais temas que envolvem a gestão de conflitos. Foram abordados conceitos relacionados a negociação, feedback, coaching – inclusive o próprio conceito de conflito –, a fim de obter subsídios para uma análise mais sólida. A pesquisa bibliográfica foi complementada pela pesquisa de campo, a qual buscou obter o feedback dos principais atores envolvidos a situação objeto de análise. Todos esses aspectos foram entrelaçados com a realização de reflexões pessoais durante todo o texto – assemelhando-se a um ensaio acadêmico, o qual permite expressar uma visão individual do contexto em análise.

Os conflitos são presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois, sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá

divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. Os gestores geralmente veem os conflitos como sinônimo de problema; contudo, é possível que as divergências tragam benefícios às atividades da instituição educacional.

A gestão de conflitos nas organizações é abordada sob a ótica de que situações conflituosas, se bem administradas, podem apresentar oportunidades de crescimento e mudanças. Diante disso, objetiva-se conceituar e analisar os conflitos, assim como seus tipos e abordagens, a fim de identificar seus efeitos nas instituições. Nesse contexto, após o trabalho de pesquisa junto a comunidade, foram trabalhados os pontos cruciais do conflito, onde a administração buscou tratar esses temas de forma serena, para construir uma harmonia no ambiente de trabalho e o resultado das inúmeras buscas resultou em descobrir um prédio com o espaço adequado para a instalação do *campus* definitivo, em outra localidade, na cidade satélite do Recanto das Emas.

5. Objetivos educacionais na gestão de conflito da instituição de ensino

O objetivo educacional do presente caso, era conseguir um local adequado para o Campus e gerenciar os conflitos existentes. A pesquisa junto a comunidade acadêmica buscou analisar, sob a perspectiva da gestão de conflitos, elementos que pudessem contribuir para a construção de um ambiente de trabalho com menos conflitos. Para atingir essa meta principal, buscou-se: a) levantar pontos fortes presentes no *campus* que se configuram como elos para manter as relações sociais harmônicas; b) listar situações identificadas como as principais causas dos conflitos no *campus* Taguatinga Centro; c) listar os aspectos definidos pelos servidores como relevantes para manter a gestão das relações humanas e administrativas; c) verificar os desafios na gestão do *campus*; e d) descobrir como transformar esses desafios em uma fonte de motivação na comunidade do *campus*.

Para atingir tais objetivos, foram realizadas pesquisa bibliográfica em livros da área e nas divulgações feitas no IFB e pesquisa com coleta e análise de informações, buscando descrever as situações de conflito e os desafios que a gestão se propôs a resolver para a consolidação do *campus* Taguatinga Centro. Para este último, houve a colaboração de uma bolsista que, além da pesquisa bibliográfica, efetuou a pesquisa na comunidade do *campus* e elaborou a análise.

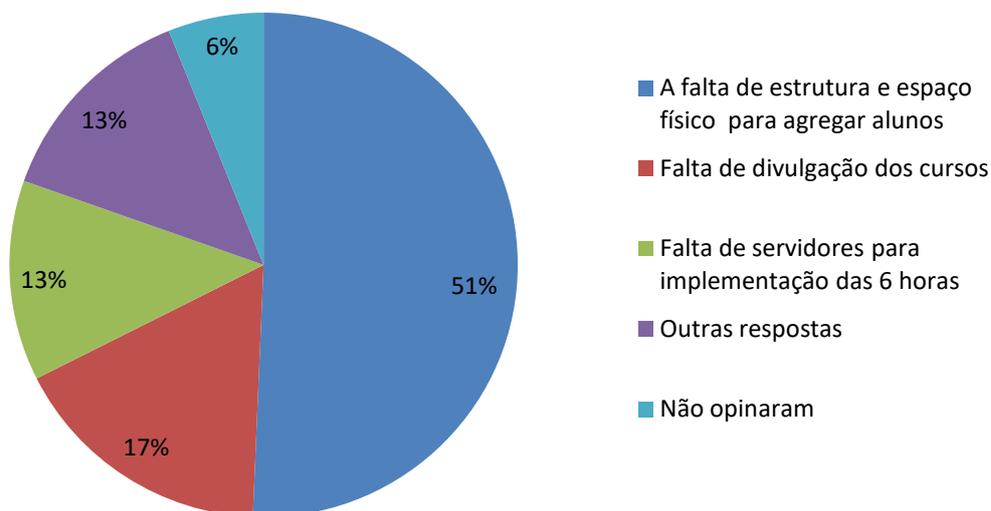
A partir dos dados coletados na pesquisa bibliográfica e de campo, foi realizada uma reflexão acerca do tema conflito nas instituições de ensino – em especial o conflito

interpessoal nessas organizações. Em relação à pesquisa empírica, buscou-se abordar temas relacionados à gestão de conflitos e à negociação, primordiais para a análise e possível resolução da situação apresentada. Foi realizada pesquisa de campo, objetivando apreender um dos lados da situação e tornar a análise mais acurada. Especificamente, a reflexão ora apresentada buscou responder a hipótese de como trabalhar os conflitos no *campus* Taguatinga Centro e superar os desafios presentes nessa instituição.

A pesquisa realizada teve o intuito de colher opiniões dos alunos e colaboradores da instituição acerca dos pontos de conflito existentes, bem como de soluções possíveis. A pesquisa foi um ponto relevante para a resolução dos conflitos existentes na instituição, uma vez que possibilitou enxergá-los sob uma visão diversa da visão da administração do *campus*, bem como permitiu uma negociação mais eficaz. Seguem os resultados da pesquisa:

Questão 1 – Foram relacionados alguns pontos fracos do *campus* Taguatinga Centro que dificultam as relações sociais.

Figura 2: pontos fracos



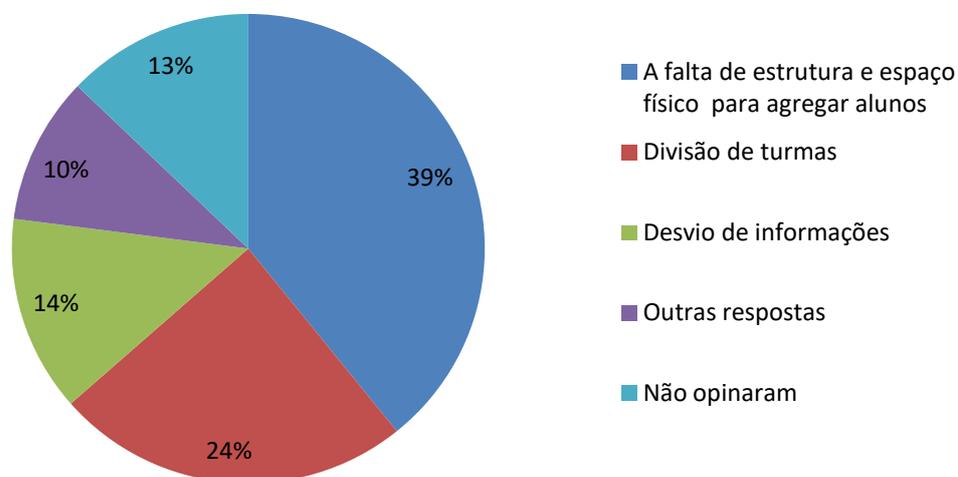
Fonte: Dias Leite (2016)

Entre os que responderam a pesquisa, percebeu-se que o que mais incomodava a comunidade era a falta de estrutura e espaço físico para o exercício do processo educacional: salas sem ventilação; ar-condicionado barulhento; biblioteca pequena, onde o acervo não atende as necessidades dos alunos; ausência de uma área de convivência, o que leva à aglomeração de pessoas na recepção e nos corredores; por fim, o fato de existir uma academia fitness funcionando no andar de cima, tem prejudicado as aulas devido ao barulho. Esses fatos vinha gerando *stress* na comunidade, entre alunos e servidores e eram fontes de constantes reclamações, inclusive de professores que reclamavam das salas sem ventilação. Existiam reclamações de professores que diziam estar com problemas de saúde, com claustrofobia. O segundo item mais apontado foi a falta de divulgação dos cursos: como o IFB ainda é uma instituição nova no Distrito Federal, grande parte da população não conhecia e não sabia que era oferecido educação de qualidade na área de formação profissional sem custos – os cursos são totalmente gratuitos – por se tratar de uma instituição federal. Tinha como pontos fortes uma equipe de professores altamente qualificada, com um bom percentual de mestres e doutores.

A Direção do *campus* estava procurando equipar as salas da melhor maneira possível, com projetores e computadores instalados nas salas para diminuir o desconforto, o que não se mostrou suficiente. Como o *campus* não possuía um auditório ou uma sala apropriada para uma reunião com servidores ou com alunos, as reclamações eram constantes. Quanto à divulgação dos cursos, a direção procurava utilizar os meios de comunicação local, como jornais e entrevistas em canais de televisão, realizando a propaganda dos cursos.

Questão 2 – Foram listadas situações onde o pesquisado tenha vivido ou tomado conhecimento que deram origem a conflitos no *campus*.

Figura 3: Situações de conflito



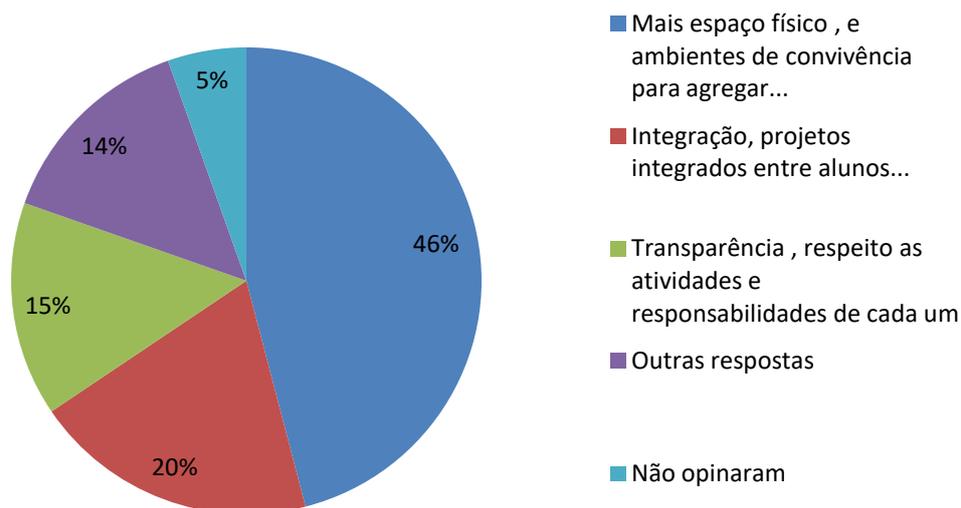
Fonte: Dias Leite (2016)

As situações de conflito apontadas, em sua grande maioria, ocorreram pela falta de estrutura e espaço físico, havendo, muitas vezes disputas pelas salas mais espaçosas, situações que causaram mal-estar entre professores e alunos, tendo em vista a falta de uniformidade das turmas e de condições necessárias para a prática das aulas. Também surgiram reclamações pela união das turmas, ocasionada pela evasão. A direção decidiu juntar as turmas para economizar custos, visto que, mesmo as unificando, o número de alunos ficava inferior à capacidade da sala. A insatisfação se deu, principalmente, porque cada turma já tinha seus grupos formados e se sentiram incomodados com a presença de colegas da outra turma.

A direção conversou com os representantes dos alunos, reconhecendo as dificuldades da estrutura do *campus* e esclarecendo que a situação é provisória (enquanto estiver utilizando o prédio alugado). Pediu paciência e ponderou que, no bloco onde funciona o *campus*, existem muitas outras escolas particulares que funcionam na mesma condição e que o IFB está empenhado em encontrar um local definitivo para a construção de um *campus* com todas as condições necessárias para prestar uma boa educação.

Questão 3 - Na sua percepção dos pesquisados, o que podia contribuir para melhorar a relação entre os indivíduos da comunidade do *campus*?

Figura 4: Contribuição para melhorar o relacionamento



Fonte: Dias Leite (2016)

Mais uma vez os respondentes ressaltaram a estrutura e espaço físico como o principal requisito para melhorar a relação entre os indivíduos da comunidade. Reivindicaram a criação de espaço de convivência e a diminuição do barulho, provocada pelos aparelhos de ar-condicionado e pela academia de ginástica no andar superior.

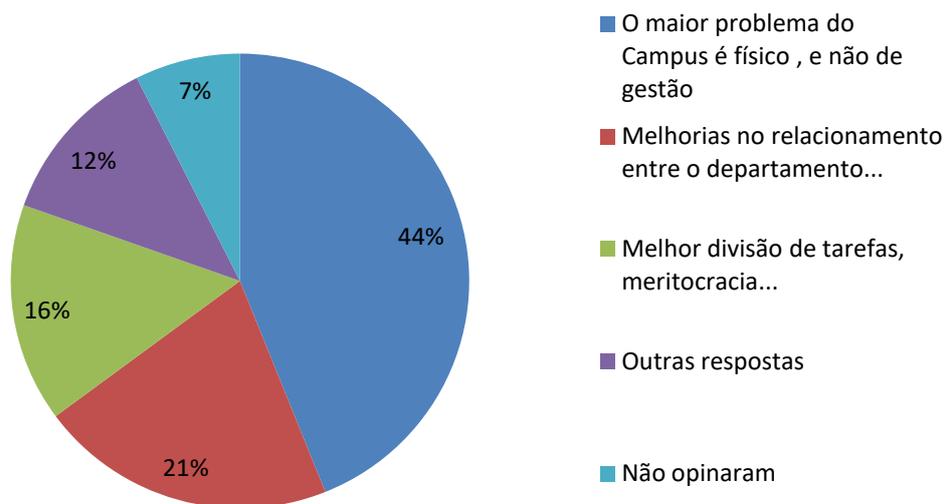
Também foi apontada como sugestão a criação de projetos integrados entre alunos, professores e técnicos, por meio de oficinas e outras atividades que possibilitassem a avaliação dos alunos. Alguns dos respondentes pediram mais transparência nas ações do *campus*, maior responsabilidade por parte de cada membro da comunidade, implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho e a contratação de um psicólogo para o *campus*.

Foi criado, pela direção, um espaço com mesas separadas, no estilo biombo para estudo ou leitura, à disposição dos alunos e um ambiente com mesa para pequenas reuniões ou confraternização. Além disso, está sendo instalada uma reprografia à disposição dos alunos, de forma a otimizar da melhor maneira possível os espaços

existentes. Também houve o ingresso de uma psicóloga, que, junto com a assistente social do *campus*, foi orientada a iniciar um programa de qualidade de vida.

Questão 4 - Quais as expectativas dos respondentes em relação a gestão do *campus* Taguatinga Centro?

Figura 5: Expectativas da comunidade



Fonte: Dias Leite (2016)

A maioria das pessoas que responderam a pesquisa, entendiam que os conflitos não eram originados pela gestão do *campus*, mas pela falta de estrutura e espaço físico. Predominava a ideia de que a direção do *campus* estava se empenhando no sentido de conseguir um espaço compatível para a construção do *campus* definitivo, ao mesmo tempo em que esperavam um empenho maior da Reitoria nesse sentido.

Foi solicitado melhor relacionamento entre o departamento de ensino e os alunos, maior divulgação do *campus* na comunidade e nas empresas, maior integração com estas para facilitar a colocação de estágio para os alunos, além da criação de um curso de tecnólogo voltado para a área de gestão.

Entre os servidores técnicos, foi solicitada a flexibilização da carga horária para 30 horas semanais, além da divisão de tarefas por meritocracia.

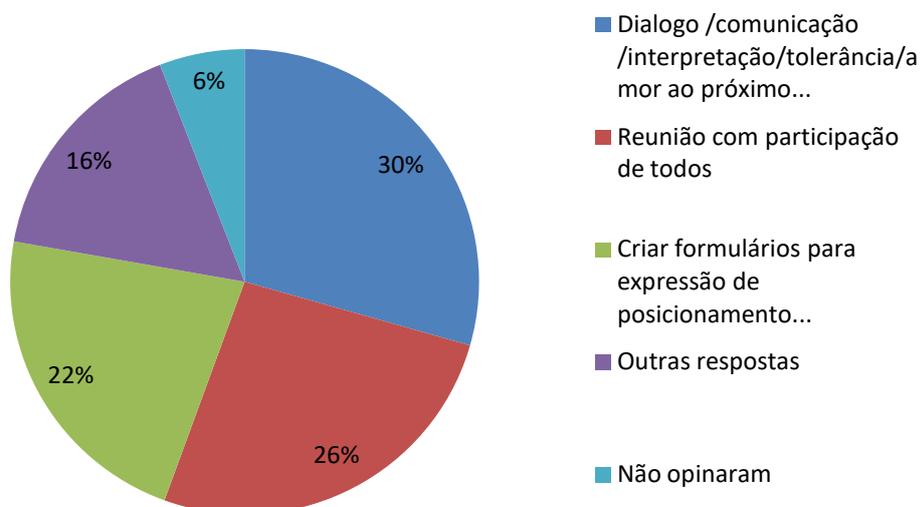
A direção do *campus* esteve com os Administradores Regionais de Taguatinga e Vicente Pires, com o Secretário de Infraestrutura do Distrito Federal, com o ex-governador do Distrito Federal (que esteve no governo até dezembro de 2014) e com o atual governador, na época. A todos foi entregue um ofício solicitando e sugerindo espaços para a criação do *campus* Taguatinga Centro. Ademais, a direção também se aproximou da Associação Comercial e Industrial de Taguatinga, do Conselho de Segurança de Taguatinga e da Associação dos Condomínios de Vicente Pires, no sentido de obter o apoio dessas instituições para lutar para a aquisição de um espaço para instalação do *campus* definitivo. A aproximação foi exitosa, pois foi possível estabelecer parcerias na área de ensino profissionalizante. Também foi contatada a diretoria da Fundação Banco do Brasil com o intuito de negociar a ocupação do prédio onde funcionava a agência Taguatinga Centro – muito próximo do antigo prédio do *campus*. Por fim, contatou-se ainda a Secretaria de Patrimônio da União, sugerindo espaços que estão ociosos e que eram adequados para a construção do *campus*: um localizado ao lado do Taguaparque, em Taguatinga Centro, e outro na cidade-satélite de Águas Claras.

Com relação ao departamento de alunos, foi fixado um horário visível a todos com o horário de todos os servidores do setor. Quanto à divulgação, a direção esteve nas associações com quem está fazendo parceria, levando material de divulgação e apresentando os cursos do *campus* para essa comunidade, o que facilitará o convênio para estágios. Já foi elaborado um Projeto Pedagógico para um curso superior, Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Quanto à divisão de tarefas por meritocracia e à valorização do servidor, com a flexibilização da jornada de trabalho de 40 para 30 horas semanais, o *campus* já deu os primeiros passos e acionou a reitoria para a implementação das medidas cabíveis, por meio de uma normatização para todo o Instituto Federal de Brasília, de forma a tornar o processo normatizado, utilizando a legislação vigente nesse sentido.

Questão 5 – Perguntou-se aos respondentes qual a sua sugestão para diminuir os conflitos internos envolvendo servidores, discentes e terceirizados?

Figura 6: Sugestões para diminuir os conflitos



Fonte: Dias Leite (2016)

As sugestões apresentadas para diminuir os conflitos internos estavam voltadas para a melhoria do diálogo, da comunicação e melhor interpretação das manifestações apresentadas, com maior tolerância e sentimento de amor ao próximo, bem como para o incremento do trabalho em equipe, com respeito às diferentes opiniões, e, quando possível, terapia em grupo. Foi sugerida uma reunião com a participação de todos e a criação de formulário para que a comunidade possa se expressar com reclamações, elogios ou sugestões, o qual deve ser analisado por profissionais especializados para que os problemas ou questões apontadas possam ser resolvidas adequadamente.

A ampliação da equipe de ensino e o atendimento nos três turnos facilitou a resolução das questões apresentadas. Foi verificada melhoria no ambiente da equipe de ensino, visando melhorar o bem-estar e as condições de atendimento a alunos e demais servidores, resultando em melhoria no clima organizacional.

Quanto à reunião com a participação de todos, tratava-se de um processo que precisa ser trabalhado no momento em houver espaço adequado. Existiam reuniões gerais, realizadas em uma sala de aula com a participação apenas dos servidores, haja vista não haver espaço físico para incluir os alunos (o *campus* não possuía auditório). Entretanto, apesar do espaço reduzido, era possível incluir os representantes dos alunos. Era uma questão que o *campus* podia estudar para futura implementação.

Considerando que o principal desafio do *campus* coincidia com a principal reivindicação da comunidade – a aquisição de um espaço compatível para instalação do *campus* definitivo –, deduz-se que, a existência de um espaço apropriado, com a infraestrutura necessária, tornaria os servidores e estudantes mais motivados para realizar o seu trabalho.

6. Análise

Inicialmente, cabe salientar que os conflitos são inerentes às organizações e que a forma de lidar com os mesmos é o diferencial no processo de gestão de uma unidade educacional, seja ela pública ou privada.

Durante a realização da pesquisa e diante de todas as ações propostas (aplicação de questionário, realização de uma audiência pública e dos eventos), foi possível identificar que o *campus* tem como pontos fortes uma equipe de técnicos dedicada, que dá suporte tanto na área administrativa como de ensino, e um quadro de professores de elevado nível, em sua maioria, mestres e doutores.

A despeito dos aspectos acima, que colaboram em grande medida com o avanço da instituição, verificou-se que grande parte dos conflitos eram oriundos da estrutura deficiente do *campus* e da ausência de espaço para uma educação adequada. O paliativo utilizado pela Direção para minimizar tais deficiências, enquanto não se obtinha uma solução definitiva, foi dotar as salas de aula com equipamentos que facilitam a vida dos professores e alunos, como projetores e computadores instalados em todas as salas.

Verificou-se o desejo por parte dos alunos de projetos integrados entre alunos, professores e técnicos e a necessidade de implantação de um programa de qualidade de vida, o que de certa forma foi atendido com a realização das semanas de acessibilidade e de ciência, arte e cultura, bem como na audiência pública, que contou com a presença de toda a comunidade do *campus* e de representantes da sociedade. As atividades serviram para melhorar o nível de comunicação, além de aliviar alguma tensão, já que todos estavam imbuídos de objetivo e motivação comuns.

Os alunos demonstraram certa dificuldade com relação ao departamento de ensino, os servidores questionaram a questão da utilização da meritocracia e os técnicos reivindicaram a flexibilização da jornada de trabalho de 40 para 30 horas. Para resolver tais questões, foi efetuada uma mudança na direção de ensino: tanto a equipe como o leiaute foram reestruturados, de forma a criar um ambiente mais agradável para todos, e

foi colocada a relação dos servidores com seus horários de trabalho, nos três turnos, de forma que toda a comunidade ficasse ciente de quem está atendendo no momento.

Quanto à flexibilização da jornada de trabalho de 40 para 30 horas, o *campus* avançou bastante: motivou o instituto a elaborar uma norma de forma a contemplar todos os *campi*, ação que, de certa forma, foi um grande avanço para atender as reivindicações dos técnicos.

Mesmo com as dificuldades com relação aos líderes sindicais dentro do *campus*, houve uma considerável aproximação com a gestão, o que reduziu a zona de conflito e os fez perceber que o que era possível a direção do *Campus* fazer pelos servidores vinha sendo feito, sempre visando o objetivo maior, qual seja, o fortalecimento do *campus* como uma instituição de ensino comprometida e capaz de atender a comunidade naquilo que ela precisava.

Referências

Araújo, U. F. (2002). Disciplina, indisciplina e a complexidade do cotidiano escolar. In: OLIVEIRA, M. K., SOUZA, D. T & REGO, T. *Psicologia, educação e as temáticas da vida contemporânea*. São Paulo: Moderna.

Dias Leite, E. (2016). *Principios de negociación y solución de conflictos: Herramientas y gestión de instituciones públicas de educación*. Berlim: Editorial Académica Española.

Miranda, M. G. (2001). O Processo de Socialização na Escola: a evolução da condição social da criança. In: Lane, S. T. M. & Codo, W. *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense.

Senge, M. Peter. (2010). *A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Oualitymark.

Leituras Recomendadas

Acuff, F. L. (1993). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world.*

New York: American Management Association.

Araújo, A. (1999). *Coach: um parceiro para o seu sucesso.* São Paulo: Gente.

Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind.* Nova York: Ballantine Books.

Berg, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.* 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

Caldas, R. F. L. (2005, junho). Fracasso escolar: reflexões sobre uma história antiga, mas atual. *Psicologia: teoria e prática, vol.7, n.1, p.21-33.* ISSN 1516-3687.

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Covey, Stephen R. (2006). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.* Rio de Janeiro: Best Seller.

Ferreira, G. (2013). *Negociação, como usar a inteligência e a racionalidade.* São Paulo: Atlas.

Fisher, R. & Ury, W. (1985). *Como chegar ao sim — a negociação de acordos sem concessões.* Rio de Janeiro: Imago.

Lewicki, R. J., HIAM, A., OLANDER, K. W. (1996). *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation.* New York: John Wiley.

Martinelli, D. P. & ALMEIDA, A. P. (2011). *Negociação: como transformar confronto em cooperação.* São Paulo: Atlas.

Matos, F. G. (1985/1989). *Negociação gerencial — aprendendo a negociar.* Rio de Janeiro: José Olympio.

Maslow, Abraham Harold. (1954). *Motivation and personality.* New York: Harper.

RACE

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DO CESMAC

Volume 2, ano 2018

<http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/index>

Mills, H. A. (1993). *Negociação — a arte de vencer*. São Paulo: Makron Books.

Morin, E. (2001). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.

Nichols, R.G. & Stevens, L.A. (1967). *Are you listening?* Nova York: McGraw-Hill.

Nierenberg, G. I. (1981). *The art of negotiating*. New York: Simon & Schuster.

Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd edition). Westport, CO: Quorum Books and Professional.

Sparks, D. B. (1992). *A dinâmica da negociação efetiva — como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel.