

Meios adequados de soluções de conflitos em ouvidorias

Adequate means of conflict resolution in ombudsman's office

Jacson Paulo Tessaro

Gabriel Henrique Ribeiro Gonçalves

Daniel da Silva Costa Lazzari¹

RESUMO: A gestão de conflitos é um desafio complexo, envolvendo diversas áreas e interesses. Santos (2018) destaca a importância de adotar mecanismos eficazes de resolução, como o diálogo aberto e a mediação. A ouvidoria surge como resposta institucional, porém, sua eficácia depende da implementação de protocolos claros. O presente artigo tem como objetivo relatar a experiência da construção de um protocolo de ouvidoria para instituição de ensino superior. A abordagem qualitativa de relato de experiência foi utilizada para descrever o processo, desde a contextualização da necessidade até a implementação e a análise dos resultados. O protocolo desenvolvido busca oferecer mecanismos para acolhimento, diagnóstico e resolução de conflitos, visando à melhoria do ambiente institucional. Com

1 Mestrandos em Políticas Públicas na Universidade Federal do Paraná.

base na análise realizada sobre a gestão de conflitos e na experiência de construção do protocolo de ouvidoria, conclui-se que a implementação de tais mecanismos é fundamental para promover um ambiente acadêmico harmonioso e produtivo.

PALAVRAS-CHAVE: ouvidoria; solução de conflitos; protocolo; mediação; instituição de ensino superior.

ABSTRACT: Conflict management is a complex challenge, involving diverse areas and interests. Santos (2018) highlights the importance of adopting effective resolution mechanisms, such as open dialog and mediation. The ombudsman's office has emerged as an institutional response, but its effectiveness depends on the implementation of clear protocols. This article aims to report on the experience of building an ombudsman protocol for a higher education institution. The qualitative experience report approach was used to describe the process, from the contextualization of the need to the implementation and analysis of the results. The protocol developed seeks to offer mechanisms for welcoming, diagnosing and resolving conflicts, with a view to improving the institutional environment. Based on the analysis carried out on conflict management and the experience in building the ombudsman protocol, it is concluded that the implementation of such mechanisms is fundamental to promoting a harmonious and productive academic environment.

KEYWORDS: Ombudsman's office; dispute resolution; protocol; mediation; IHE.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de conflitos no contexto das instituições de ensino superior é um desafio multifacetado, como apontado por diversos estudiosos. A diversidade de atores e interesses presentes no ambiente acadêmico pode gerar uma série de conflitos que afetam diretamente o funcionamento da

instituição. Desde questões relacionadas ao ensino e pesquisa até aspectos ligados à convivência e gestão administrativa, os conflitos podem surgir em diversas áreas e envolver diferentes partes interessadas.

Nesse sentido, de acordo com SANTOS (2018), torna-se fundamental adotar mecanismos eficazes de resolução de conflitos que promovam a harmonia e o bom funcionamento da instituição. A implementação de políticas e práticas que incentivem o diálogo aberto, a mediação e a busca por soluções consensuais pode contribuir significativamente para a redução da incidência e da gravidade dos conflitos no ambiente acadêmico.

Para o autor, no âmbito acadêmico, os conflitos podem surgir devido a divergências em relação a metodologias de ensino, avaliações de desempenho acadêmico e direitos autorais, entre outros aspectos. Professores e alunos, por exemplo, podem ter opiniões divergentes sobre a melhor forma de abordar determinado assunto ou avaliar o progresso acadêmico, o que pode levar a conflitos de interesse e complicações no ambiente de sala de aula.

Além disso, questões administrativas, como alocação de recursos, gestão de pessoal e tomada de decisões institucionais, também podem ser fontes de conflito dentro das instituições de ensino superior (SANTOS, 2018). A competição por recursos financeiros e a disputa por cargos administrativos podem gerar tensões entre diferentes departamentos e setores da instituição, dificultando a implementação de políticas e programas educacionais.

Portanto, Santos determina que a gestão eficaz de conflitos no contexto das instituições de ensino superior requer uma abordagem abrangente e holística, que leve em consideração os diversos aspectos que contribuem para a sua origem e desenvolvimento. A promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, na transparência e na colaboração pode contribuir significativamente para a prevenção e resolução de conflitos no ambiente acadêmico.

A implementação de uma ouvidoria nas instituições de ensino superior surge como uma resposta institucional à necessidade de proporcionar

canais adequados para o tratamento de demandas e conflitos. Conforme ressaltado por PEREIRA E OLIVEIRA (2019), a ouvidoria desempenha um papel fundamental na promoção da transparência, *accountability* e participação democrática, ao oferecer um espaço de diálogo e mediação entre a comunidade acadêmica e a administração da instituição.

Nessa linha, tem-se como objeto da presente pesquisa o protocolo de ouvidoria desenvolvido para a UNIFACEAR Centro Universitário, uma instituição de ensino superior. Esse protocolo foi concebido como um mecanismo formal para acolher, diagnosticar e resolver conflitos que surgem no ambiente acadêmico, abrangendo desde questões administrativas até divergências entre alunos e professores. A ouvidoria foi vista como um canal institucional essencial para promover transparência e participação democrática, que oferece um espaço seguro e estruturado para que membros da comunidade acadêmica possam expressar suas demandas e contribuir para a melhoria do ambiente universitário. Nesse contexto, a elaboração do protocolo surge como uma resposta concreta às necessidades identificadas de aprimorar a gestão de conflitos e garantir a implementação de práticas eficazes de mediação e resolução de disputas.

A construção desse protocolo seguiu uma abordagem sistemática, que buscou alinhar as diretrizes institucionais com as melhores práticas de governança e gestão de conflitos. A partir da análise do contexto institucional e das demandas observadas, o protocolo propôs etapas claras para o registro, análise e encaminhamento de denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios. Essas etapas são pensadas para garantir um tratamento adequado de cada tipo de manifestação, de modo a promover um ambiente acadêmico mais harmonioso e produtivo. O desenvolvimento desse instrumento reflete a importância de se estabelecer processos transparentes e eficazes de resolução de conflitos, visando tanto à promoção do diálogo quanto à melhoria contínua da instituição.

Contudo, a mera existência de uma ouvidoria não garante, por si só, a eficácia na resolução de conflitos. É necessário desenvolver e implementar protocolos e procedimentos claros que orientem o seu

funcionamento e estabeleçam diretrizes para o tratamento das demandas recebidas. Conforme apontado por ALMEIDA (2017), a falta de protocolos bem definidos pode comprometer a eficiência e legitimidade da ouvidoria, gerando insatisfação e desconfiança por parte dos usuários.

Diante desse cenário, surge a necessidade de relatar e compartilhar experiências de construção e implementação de protocolos de ouvidoria em instituições de ensino superior. Pela análise dessas experiências, é possível identificar boas práticas, desafios comuns e lições aprendidas que podem orientar outras instituições na elaboração de seus próprios protocolos. Como destacado por LIMA (2016), a troca de experiências é uma ferramenta valiosa para o aprimoramento contínuo das práticas institucionais e a promoção da cultura de resolução colaborativa de conflitos.

Nesse contexto, o presente artigo visa contribuir para o debate sobre meios adequados de soluções de conflitos nas instituições de ensino superior, por meio do relato detalhado da experiência na construção de um protocolo de ouvidoria. Pela descrição minuciosa do processo de elaboração e implementação do protocolo, buscamos fornecer percepções e orientações úteis para gestores, profissionais e pesquisadores interessados na temática da ouvidoria e resolução de conflitos no contexto acadêmico.

Desse modo, ressaltamos a importância de promover uma cultura de diálogo, colaboração e respeito mútuo no ambiente universitário como fundamentos essenciais para a construção de relações mais harmoniosas e produtivas entre os diferentes atores da comunidade acadêmica. Acreditamos que a ouvidoria, quando estruturada e implementada de forma adequada, pode desempenhar um papel significativo na promoção desses valores e na construção de uma universidade mais democrática, transparente e inclusiva.

O objetivo geral deste trabalho é relatar a experiência da construção de um protocolo de ouvidoria para instituição de ensino superior. Para alcançá-lo, delineamos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto institucional que motivou a criação do protocolo de ouvidoria.

- Apresentar os procedimentos adotados para a elaboração do protocolo, com base nas melhores práticas e recomendações da literatura especializada.
- Discutir as contribuições e limitações da pesquisa, refletindo sobre os desafios enfrentados e os aprendizados adquiridos ao longo do processo.

2. METODOLOGIA

A metodologia de relato de experiência é uma abordagem que enfoca a narrativa e a descrição detalhada de uma experiência específica, com o objetivo de fornecer *insights*, aprendizados e reflexões sobre determinado assunto ou prática (PEREIRA, 2015). Esse método se baseia na experiência vivida pelos indivíduos envolvidos em determinada atividade ou projeto, destacando os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os resultados obtidos (SILVA, 2017). Ao contrário de outros métodos de pesquisa mais quantitativos ou teóricos, a metodologia de relato de experiência prioriza a compreensão aprofundada de um contexto específico, valorizando a perspectiva dos participantes e suas vivências pessoais (PEREIRA & OLIVEIRA, 2019).

A metodologia desta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, centrada no relato de experiência, com a coleta de dados realizada ao longo do ano de 2020. Durante esse período, os pesquisadores estavam diretamente envolvidos na construção e implementação do protocolo de ouvidoria em uma instituição de ensino superior.

A coleta de informações foi feita por meio de observações, registros e interações com membros da comunidade acadêmica, como estudantes, professores e técnicos-administrativos, que contribuíram com suas percepções sobre o funcionamento e a efetividade do protocolo. A escolha pelo relato de experiência foi feita devido à natureza prática do estudo, que demandava uma análise das vivências e desafios enfrentados durante a

implementação do protocolo, e por permitir o detalhamento do processo de construção e implementação do protocolo de ouvidoria na instituição de ensino superior.

De outro lado, a análise dos dados coletados ocorreu a partir de 2022, quando os pesquisadores puderam refletir sobre os resultados obtidos e revisar criticamente o processo de implementação. A partir daí, foi possível identificar as principais contribuições do protocolo para a gestão de conflitos e as limitações enfrentadas. A metodologia permitiu uma abordagem dinâmica, que levou em consideração tanto as experiências pessoais dos envolvidos quanto o contexto institucional em que o protocolo foi aplicado. Essa revisão temporal, que separa a coleta de dados da análise, foi crucial para permitir uma visão mais abrangente e madura dos efeitos do protocolo na instituição.

Nesse sentido, o relato de experiência pode assumir diferentes formatos, incluindo narrativas escritas, entrevistas semiestruturadas, diários reflexivos, vídeos ou apresentações orais (BASTOS, 2018). O que importa é capturar a riqueza e a complexidade da experiência vivida, permitindo a análise detalhada dos processos, interações e resultados observados (SOUZA, 2020). Ao destacar as experiências práticas dos sujeitos envolvidos, o método contribui para uma compreensão mais holística e contextualizada de determinado fenômeno ou prática (MARTINS, 2016).

A metodologia de relato de experiência também valoriza a subjetividade e a interpretação dos participantes, reconhecendo que diferentes indivíduos podem vivenciar uma mesma situação de maneiras distintas (OLIVEIRA & LIMA, 2018). Por meio da análise reflexiva e interpretativa dos relatos, é possível identificar padrões, tendências e *insights* relevantes que podem subsidiar a tomada de decisão e o desenvolvimento de práticas mais eficazes (RODRIGUES, 2019). Além disso, ao envolver os participantes no processo de pesquisa, essa abordagem promove o engajamento e a construção conjunta do conhecimento (ALBUQUERQUE, 2017).

Portanto, a metodologia de relato de experiência é uma ferramenta poderosa para explorar e compreender as complexidades das práticas humanas em contextos específicos. Ao enfatizar a narrativa e a reflexão sobre experiências vividas, esse método de pesquisa permite uma análise profunda e contextualizada dos fenômenos estudados, contribuindo para o avanço do conhecimento e o aprimoramento das práticas profissionais (GONÇALVES, 2021).

Adotou-se uma abordagem qualitativa, que privilegiou a descrição detalhada do processo de construção do protocolo de ouvidoria e a análise do contexto institucional, identificando as principais demandas e desafios relacionados à gestão de conflitos.

3. RELATO DE EXPERIÊNCIA

O contexto institucional que motivou a criação do protocolo de ouvidoria caracterizava-se por uma série de desafios e demandas relacionadas à gestão de conflitos e à promoção da transparência e da participação democrática na comunidade acadêmica. Como observado em muitos estudos (SILVA, 2019; COSTA, 2020), a diversidade de *stakeholders* e interesses presentes no ambiente acadêmico pode gerar uma série de conflitos, desde questões relacionadas ao ensino e pesquisa até aspectos ligados à convivência e gestão administrativa.

Nesse sentido, tornou-se evidente a necessidade de implementar um mecanismo formal e eficaz para o registro e a análise de demandas, que permitisse a intervenção adequada e oportuna em situações conflituosas. A ausência de um canal estruturado para o recebimento e tratamento de denúncias, reclamações, sugestões e elogios gerava lacunas na comunicação institucional e dificultava a resolução de conflitos de forma satisfatória.

Além disso, a própria dinâmica organizacional e a complexidade das relações interpessoais na instituição demandavam a criação de um

espaço seguro e confidencial para que membros da comunidade acadêmica pudessem expressar suas preocupações e contribuições de forma livre e sem receios de retaliação.

A partir dessa análise do contexto institucional, reconheceu-se a importância estratégica da ouvidoria como um instrumento de promoção da cidadania e da democracia participativa na instituição de ensino superior. O estabelecimento de um protocolo de ouvidoria, com diretrizes claras e transparentes para o registro, análise e encaminhamento de demandas, surgiu como uma resposta concreta e eficaz aos desafios identificados, visando aprimorar a gestão de conflitos e fortalecer os princípios de transparência, ética e *accountability* na instituição.

Durante a experiência como ouvidor da instituição de ensino superior pode-se vivenciar de perto o processo de análise e reflexão sobre os cinco grandes eixos que norteiam a avaliação institucional. Essa experiência permitiu uma compreensão mais profunda da complexidade envolvida na gestão de conflitos acadêmicos e administrativos (SILVA, 2019).

3.1. Eixo 1: planejamento e avaliação institucional

No eixo do planejamento e avaliação institucional, nossa equipe concentrou-se na análise dos documentos estratégicos da instituição, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Avaliação Institucional. Identificamos a importância de alinhar as metas e objetivos estabelecidos no PDI com os processos de avaliação, garantindo uma avaliação contínua e alinhada aos propósitos institucionais.

Durante a análise do planejamento institucional, nos deparamos com a necessidade de atualizar e revisar periodicamente o PDI, de forma a incorporar novas demandas e tendências do contexto educacional e social. Além disso, a definição de indicadores de desempenho claros e mensuráveis mostrou-se fundamental para monitorar o progresso em direção às metas estabelecidas.

3.2. Eixo 2: desenvolvimento institucional

No eixo do desenvolvimento institucional, dedicamos especial atenção aos programas e projetos institucionais voltados para a melhoria contínua da qualidade acadêmica e da gestão administrativa. Destacamos a relevância de promover a formação continuada dos docentes e técnicos-administrativos, bem como o incentivo à pesquisa e à extensão universitária como elementos fundamentais para o desenvolvimento institucional.

Durante a análise, observamos a necessidade de criar espaços de diálogo e colaboração entre diferentes áreas e setores da instituição, visando fomentar a integração e o trabalho em equipe. A implementação de políticas de incentivo à produção científica e à inovação tecnológica também se mostrou essencial para fortalecer a posição da instituição no cenário acadêmico e científico.

3.3. Eixo 3: políticas acadêmicas

No que diz respeito às políticas acadêmicas, analisamos aspectos relacionados ao currículo, à organização pedagógica e à oferta de cursos e programas. Observamos a necessidade de promover a atualização curricular e a diversificação da oferta educacional, de modo a atender às demandas do mercado de trabalho e às expectativas dos estudantes em relação à formação profissional e acadêmica.

Durante a análise das políticas acadêmicas, destacamos a importância de adotar práticas pedagógicas inovadoras e centradas no estudante, como a aprendizagem ativa e a educação baseada em projetos. Além disso, a promoção da internacionalização do ensino e da pesquisa foi identificada como uma estratégia relevante para ampliar as oportunidades de aprendizado e pesquisa para estudantes e docentes.

3.4. Eixo 4: políticas de gestão

Na avaliação das políticas de gestão, verificamos a eficácia dos processos administrativos e a adequação dos recursos humanos, materiais e financeiros às necessidades da instituição. Destacamos a importância

de promover uma gestão participativa e transparente, que valorize a comunicação interna e o trabalho em equipe como estratégias para a eficiência administrativa.

Durante a análise das políticas de gestão, identificamos a necessidade de aprimorar os processos de planejamento e monitoramento, visando garantir uma alocação eficiente e transparente dos recursos institucionais. Além disso, a implementação de sistemas de gestão integrada e a adoção de boas práticas de governança corporativa foram apontadas como medidas essenciais para fortalecer a gestão institucional.

3.5. Eixo 5: infraestrutura

Por fim, no eixo da infraestrutura, realizamos uma análise detalhada das condições físicas e tecnológicas da instituição, incluindo as instalações físicas, os laboratórios, as bibliotecas e os recursos tecnológicos disponíveis para o ensino, pesquisa e extensão. Identificamos a necessidade de investimentos em infraestrutura para garantir um ambiente acadêmico seguro, confortável e propício ao aprendizado e à produção do conhecimento.

Durante a análise da infraestrutura, destacamos a importância de considerar as demandas e expectativas da comunidade acadêmica na elaboração de projetos e planos de investimento em infraestrutura. Além disso, a manutenção preventiva e a modernização das instalações físicas foram apontadas como medidas prioritárias para garantir a funcionalidade e a sustentabilidade dos espaços de ensino, pesquisa e convivência.

Neste contexto, na gestão de ouvidorias em instituições de ensino superior, os termos “denúncia”, “reclamação”, “solicitação”, “sugestão” e “elogio” desempenham papéis fundamentais na captação e tratamento de manifestações da comunidade acadêmica. Para Santos (2018), a diversidade de atores e interesses presentes no ambiente acadêmico pode gerar uma série de conflitos, e essas manifestações podem ser categorizadas de acordo com sua natureza e finalidade.

A importância desses termos é ressaltada por Costa (2020) ao discutir a implementação de mecanismos eficazes de resolução de conflitos nas instituições de ensino superior. A autora destaca que a capacidade de diferenciar entre denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios permite uma abordagem mais precisa e eficiente na gestão de ouvidorias, possibilitando respostas adequadas e soluções eficazes para as demandas apresentadas pela comunidade acadêmica.

Além disso, Almeida (2017) destaca a importância de estruturar protocolos claros e transparentes para o registro e tratamento dessas manifestações, garantindo que cada tipo de manifestação seja direcionado para os procedimentos adequados de acordo com sua natureza e finalidade. Isso contribui para a eficiência e eficácia da ouvidoria como um canal de comunicação entre a comunidade acadêmica e a administração da instituição.

Portanto, compreender e aplicar corretamente os conceitos de denúncia, reclamação, solicitação, sugestão e elogio são ações essenciais para o bom funcionamento da ouvidoria e para a promoção de um ambiente acadêmico mais harmonioso e colaborativo.

4. DISCUSSÃO

Com os eixos definidos, criou-se um cabeçalho para um modelo de protocolo de ouvidoria, com objetivo de facilitar a síntese de informações coletadas inicialmente para futuros encaminhamentos dentro da perspectiva de meios adequados de solução de conflitos.

Conforme Tabela 1 disponível no Anexo I deste trabalho, a partir do cabeçalho montado contendo informações dos cinco grandes eixos e das tipologias de manifestações (denúncia, reclamação, solicitação, sugestão e elogio), foi necessário estipular etapas para diagnóstico de conflitos.

O diagnóstico do conflito, como etapa primordial no processo de resolução de disputas, abarca múltiplas dimensões que requerem análise cuidadosa e sistemática (SILVA, 2018). Nesse contexto, o acolhimento

emerge como uma fase inicial fundamental, na qual as partes envolvidas são recebidas com empatia e respeito, favorecendo o estabelecimento de um ambiente propício à comunicação aberta e ao diálogo construtivo (ALMEIDA, 2019).

A organização das propostas e o resumo das ideias constituem uma etapa subsequente no processo diagnóstico, na qual se busca sintetizar e categorizar as informações coletadas durante o acolhimento (COSTA, 2020). Essa organização sistemática permite uma compreensão mais clara das demandas e interesses das partes envolvidas, facilitando a identificação de pontos de convergência e divergência e subsidiando a definição de estratégias eficazes de resolução de conflitos (ALMEIDA, 2019).

A redefinição com conotação positiva surge como uma abordagem promissora na condução do diagnóstico do conflito, destacando-se pela ênfase na transformação de narrativas negativas em oportunidades de crescimento e aprendizado (SILVA, 2018). Por meio dessa redefinição, os envolvidos são incentivados a encarar os desafios e adversidades como elementos catalisadores de mudança e desenvolvimento pessoal e institucional (COSTA, 2020).

Nesse contexto, a constitucionalização da controvérsia emerge como uma fase crucial do diagnóstico do conflito, na qual se busca compreender e contextualizar as questões em disputa à luz de princípios éticos, legais e normativos (ALMEIDA, 2019). Essa abordagem visa garantir que as soluções propostas estejam alinhadas com os valores e diretrizes fundamentais da instituição, promovendo a equidade, a justiça e o respeito pelos direitos individuais e coletivos (SILVA, 2018). Vide Tabela 2 disponível no Anexo I deste trabalho.

Tendo definidos os passos para realizar o diagnóstico de conflitos de maneira clara e objetiva, foram delineados critérios de análise de conflito. A análise objetiva do conflito constitui uma etapa essencial no processo de resolução de disputas, visando identificar e compreender os elementos-chave que permeiam a controvérsia em questão (ALMEIDA, 2017). No inventário de interesses, busca-se mapear as demandas, necessidades e

expectativas das partes envolvidas, proporcionando uma visão abrangente das motivações e aspirações que alimentam o conflito (SILVA, 2019). Esse inventário oferece *insights* valiosos para o desenvolvimento de estratégias de resolução que levem em consideração os interesses legítimos de todas as partes interessadas.

A constitucionalização da controvérsia consiste em situar o conflito dentro de um contexto mais amplo, considerando não apenas as questões imediatas em disputa, mas também os princípios éticos, legais e normativos que orientam a conduta das partes envolvidas (COSTA, 2020). Essa abordagem visa garantir que as soluções propostas estejam alinhadas com os valores fundamentais da instituição e com os direitos e responsabilidades de todos os envolvidos.

No inventário de pessoas, problema e processos, busca-se identificar os indivíduos e grupos afetados pelo conflito, as causas subjacentes e os procedimentos utilizados para lidar com a situação (ALMEIDA, 2017). Essa análise detalhada permite uma compreensão mais profunda das dinâmicas e interações que contribuem para a manutenção do conflito, bem como para a identificação de possíveis pontos de intervenção e transformação.

O levantamento de alternativas de resolução visa explorar uma variedade de opções e abordagens para resolver o conflito de forma construtiva e satisfatória para todas as partes envolvidas (SILVA, 2019). Essa etapa envolve a avaliação cuidadosa das vantagens e desvantagens de cada alternativa, bem como a consideração dos possíveis impactos e consequências de sua implementação. Vide Tabela 3 disponível no Anexo I deste trabalho.

Outro fator importante na construção do protocolo de ouvidoria é a relação de modalidades de resolução de conflitos, que oferece um leque de opções para lidar com disputas de maneira construtiva e eficaz, permitindo a escolha da abordagem mais adequada a cada situação (ALMEIDA, 2017). Entre as modalidades apresentadas, a autotutela refere-se à resolução do conflito por meio da ação direta de uma das partes, sem a intervenção de terceiros ou mecanismos formais (SILVA, 2019). Essa abordagem é mais

comum em situações em que as partes confiam em sua capacidade de impor suas próprias soluções.

A autocomposição, por sua vez, envolve a resolução do conflito por meio do diálogo e da negociação entre as partes envolvidas (COSTA, 2020). Nesse modelo, as partes buscam alcançar um acordo mutuamente satisfatório, sem a necessidade de intervenção externa. A autocomposição pode ser especialmente eficaz em disputas de menor complexidade e nas quais as partes mantêm um bom nível de comunicação e confiança mútua.

Já a heterocomposição refere-se à resolução do conflito com a intervenção de terceiros imparciais e neutros, que auxiliam as partes na busca de uma solução consensual (ALMEIDA, 2017). Entre as modalidades de heterocomposição apresentadas, destacam-se a mediação e a arbitragem. Na mediação, um mediador facilita a comunicação e o entendimento entre as partes, enquanto na arbitragem, um árbitro emite uma decisão vinculativa após ouvir os argumentos de ambas as partes.

A legítima defesa, embora seja mais comumente associada ao direito penal, também pode ser considerada uma modalidade de resolução de conflito em certos contextos (SILVA, 2019). Essa modalidade envolve a proteção de interesses legítimos por meio da autodefesa, em conformidade com os princípios éticos e legais aplicáveis. Vide Tabela 4 disponível no Anexo I deste trabalho.

Como última etapa do protocolo, foi necessário o levantamento de resolução de conflito. O método de resolução de conflito conhecido como “Desempenho” abrange uma série de estratégias e técnicas destinadas a promover a comunicação eficaz e a busca de soluções colaborativas (ALMEIDA, 2017). Entre essas estratégias, destaca-se a escuta ativa, que envolve a habilidade de ouvir atentamente as preocupações e perspectivas das partes envolvidas no conflito, demonstrando empatia e compreensão (COSTA, 2020). A escuta ativa é essencial para identificar os pontos de vista divergentes e criar um ambiente propício ao diálogo e à negociação.

Além da escuta ativa, o método de “Desempenho” também inclui a promoção do reconhecimento mútuo entre as partes, incentivando a

valorização das contribuições e experiências de cada indivíduo (SILVA, 2019). Ao reconhecer e validar as perspectivas e sentimentos uns dos outros, as partes podem desenvolver um maior senso de confiança e respeito mútuo, facilitando a colaboração na busca de soluções para o conflito.

Outra técnica importante do método de “Desempenho” é a troca de papéis, que consiste em encorajar as partes a se colocarem no lugar uma da outra, a fim de compreender melhor as preocupações e interesses do outro (ALMEIDA, 2017). Essa estratégia promove a empatia, permitindo que as partes considerem diferentes perspectivas e trabalhem juntas na busca de soluções mutuamente satisfatórias.

Além disso, o método de “Desempenho” também inclui o incentivo de perguntas autoimplicativas, que estimulam as partes a refletir sobre suas próprias necessidades, interesses e motivações (COSTA, 2020). Ao fazer perguntas que levam as partes a examinar suas próprias posições e preconceitos, é possível promover uma maior conscientização e autoavaliação, facilitando o processo de resolução de conflitos.

Por fim, o método de “Desempenho” enfatiza a importância de focar no futuro, em vez de se deter nos conflitos do passado (SILVA, 2019). Ao direcionar a atenção para as soluções possíveis e os objetivos compartilhados, as partes podem superar as diferenças e trabalhar juntas na construção de um futuro mais colaborativo e harmonioso. Vide Tabela 5 disponível no Anexo I deste trabalho.

5. CONCLUSÃO

Este artigo explorou os desafios enfrentados na gestão de conflitos no contexto das instituições de ensino superior, destacando a importância da implementação de mecanismos eficazes de resolução para promover a harmonia e o bom funcionamento dessas instituições. Com base na análise realizada sobre a gestão de conflitos no contexto das instituições de ensino superior e na experiência na construção de um protocolo de ouvidoria,

é possível concluir que a implementação de mecanismos eficazes de resolução de conflitos é fundamental para promover um ambiente acadêmico harmonioso e produtivo.

Os conflitos podem surgir em diversas áreas, desde questões relacionadas ao ensino e pesquisa até aspectos administrativos e de convivência. Tais conflitos podem afetar negativamente o funcionamento da instituição e prejudicar o bem-estar da comunidade acadêmica.

A ouvidoria surge como uma resposta institucional à necessidade de proporcionar canais adequados para o tratamento de demandas e conflitos. No entanto, a eficácia da ouvidoria depende não apenas de sua existência, mas também da implementação de protocolos e procedimentos claros que orientem seu funcionamento.

O protocolo de ouvidoria elaborado proporciona um guia claro e estruturado para o registro, análise e encaminhamento de demandas, contribuindo para uma gestão mais eficiente de conflitos. Além disso, a metodologia adotada para o relato de experiência oferece *insights* valiosos sobre as etapas envolvidas no diagnóstico e na análise de conflitos, bem como nas modalidades e métodos de resolução.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, como a necessidade de validação empírica do protocolo proposto e a adaptação às especificidades de cada instituição. Além disso, a eficácia da ouvidoria e dos mecanismos de resolução de conflitos depende não apenas da sua estruturação, mas também do comprometimento e da capacitação dos envolvidos.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos de caso e avaliações de impacto para avaliar a eficácia e eficiência dos protocolos de ouvidoria implementados. Além disso, investigações sobre a percepção e a satisfação dos usuários com os serviços de ouvidoria podem fornecer *insights* valiosos para o aprimoramento contínuo desses mecanismos.

Por fim, a gestão eficaz de conflitos nas instituições de ensino superior é um desafio complexo, mas fundamental para promover um ambiente acadêmico mais democrático, transparente e colaborativo.

A implementação de protocolos de ouvidoria e mecanismos de resolução de conflitos adequados pode contribuir significativamente para alcançar esse objetivo, fortalecendo as relações interpessoais e institucionais e promovendo uma cultura de diálogo e colaboração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, F. C. (2017). O papel da metodologia de relato de experiência na pesquisa qualitativa. *Revista Brasileira de Pesquisa Qualitativa*, 5(2), 125-140.

ALMEIDA, C. D. (2019). Mediação de conflitos organizacionais: uma análise dos processos de diagnóstico e intervenção. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(5), 611-628. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170210>.

ALMEIDA, C. D. (2017). Ouvidoria universitária: um estudo sobre os processos de comunicação e mediação de conflitos. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

BASTOS, M. A. (2018). A utilização da metodologia de relato de experiência na formação de professores. *Educação em Debate*, 40(1), 182-197.

COSTA, A. B. (2020). *Gestão de conflitos no ambiente organizacional: estratégias e desafios*. São Paulo: Atlas.

COSTA, A. B. (2020). Mecanismos de resolução de conflitos nas instituições de ensino superior: um estudo de caso sobre a gestão de ouvidorias. *Revista Brasileira de Educação*, 25, e250043. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250043>.

GONÇALVES, R. S. (2021). Metodologia de relato de experiência: uma abordagem qualitativa na pesquisa em ciências sociais. *Cadernos de Pesquisa em Educação*, 49(1), 215-230.

MARTINS, L. P. (2016). Reflexões sobre a metodologia de relato de experiência na pesquisa em educação. *Revista Brasileira de Educação*, 22(68), 321-336.

OLIVEIRA, A. R.; LIMA, M. A. (2018). Perspectivas da metodologia de relato de experiência na pesquisa em psicologia organizacional. *Psicologia em Pesquisa*, 12(2), 89-104.

PEREIRA, J. A. (2015). Metodologia de relato de experiência: uma abordagem qualitativa na pesquisa em educação. *Revista de Educação*, 20(1), 77-92.

PEREIRA, L. M.; OLIVEIRA, S. C. (2019). A contribuição da metodologia de relato de experiência para a compreensão do trabalho em equipe. *Psicologia: Teoria e Prática*, 21(3), 124-139.

RODRIGUES, G. S. (2019). A aplicação da metodologia de relato de experiência na pesquisa em saúde pública. *Saúde em Foco*, 39(2), 87-102.

SANTOS, A. B. (2018). Avaliação institucional na educação superior: desafios e perspectivas. Editora Universitária.

SANTOS, A. (2018). Gestão de conflitos no contexto das instituições de ensino superior. Editora Acadêmica.

SILVA, C. D. (2019). Gestão da qualidade na educação superior: conceitos, práticas e desafios. Editora Sapiens.

SILVA, J. M. (2019). Resolução de conflitos: fundamentos e aplicações. Curitiba: Juruá Editora.

SILVA, M. B. (2017). Aspectos metodológicos da pesquisa qualitativa: o uso da metodologia de relato de experiência. *Revista de Ciências Sociais*, 25(1), 45-60.

SOUZA, R. F. (2020). Metodologia de relato de experiência: possibilidades e limites na pesquisa em educação ambiental. *Ambiente & Educação*, 25(2), 138-153.

SANTOS, M. P. (2018). Conflitos na educação superior: desafios e perspectivas. *Educação em Debate*, 40(1), 51-65. <https://doi.org/10.1590/0102-4698181877>.

ANEXO I – TABELAS

Tabela 1 - Cabeçalho do protocolo de ouvidoria.

Unidade:					OUVIDORIA
Data:					
Protocolo:					
Ouvidor					
Denúncia ()	Reclamação ()	Solicitação ()	Sugestão ()	Elogio ()	
EIXO 1 ()	EIXO 2 ()	EIXO 3 ()	EIXO 4 ()	EIXO 5 ()	
Aluno ()		Funcionário ()	Usuário Externo ()		
Curso:	Período:	Turma:	Modalidade		
			EAD () Presencial () Híbrido ()		
			Graduação () Pós-Graduação ()		
Reclamante / Observação					

Fonte: Os autores, 2024.

Tabela 2 – Tabela de diagnóstico de conflitos.

DIAGNÓSTICO DO CONFLITO	
Acolhimento	
Organização das propostas e resumo das ideias	
Redefinição com conotação positiva	
Constitucionalização da controvérsia	

Fonte: Os autores, 2024.

Tabela 3 - Análise de conflito.

ANÁLISE OBJETIVA DO CONFLITO	INVENTÁRIO DE INTERESSES:	CONSTITUCIONA- LIZAÇÃO DA CON- TROVÉRSIA:
	INVENTÁRIO DE PESSOAS x PROBLEMA x PROCESSOS:	
	LEVANTAMENTO DE ALTER- NATIVAS DE RESOLUÇÃO:	

Fonte: Os autores, 2024.

Tabela 4 – Modalidade de resolução de conflito.

MODALIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO		
AUTOTUTELA	AUTOCOMPOSIÇÃO	HETEROCOMPOSIÇÃO
() Legítima defesa	() Negociação () Conciliação () Mediação	() Arbitragem () Resolução Judicial

Fonte: Os autores, 2024.

Tabela 5 – Método de resolução de conflito.

MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO		DESEMPENHO
Escuta ativa		
Promoção de reconhecimento mútuo		
Troca de papéis		
Incentivo de perguntas autoimplicativas		
Identificação dos interesses divergentes e superação da abordagem		
Foco no futuro		

Fonte: Os autores, 2024.