

**EXPERIÊNCIAS NA GESTÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO PÚBLICO:
averiguação de casos em um periódico científico**

*EXPERIENCES IN THE MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE PUBLIC FIELD:
investigation of cases in a scientific journal*

*EXPERIENCIAS EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO PÚBLICO:
investigación de casos en un periódico científico*

Helton Ferraira Nascimento¹ (elton.champions@gmail.com)

¹AESGA – Garanhuns-PE

Resumo

A escolha da temática — experiências na gestão de conflitos no âmbito público: averiguação de casos em um periódico científico — ocorreu por ser um assunto recorrente na gestão pública e por outro lado, haver uma preocupação em se pensar como agir de forma a prevenir o surgimento de situações que gerem conflitos. Para tanto, buscou-se analisar um periódico científico que faz uso mais recorrente dessa abordagem. Os objetivos do presente trabalho são: demonstrar a importância da gestão de conflitos no contexto da administração pública; revisar os fundamentos teóricos da construção da reputação, problematizando as diversas perspectivas que a discutem e analisam; mostrar que as organizações são um agir comunicacional e têm interferência na gestão de conflitos; revelar como a informação das produções científicas influencia nos níveis de produção, levando em consideração as recentes publicações científicas que abordam essa temática. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa se configura como descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa. Do exposto, a comunicação estratégica, mediação e conciliação, aliadas a falta de conhecimento técnico do GP na perspectiva administração de conflito, são apontadas como uma das principais causas para as conseqüentes dificuldades na gestão e na resolução de conflitos.

Palavras-chave: Gestão Pública, Gestor de Conflitos, Mediação.

Abstract

The choice of the thematic — experiences in the management of conflicts in the public context: investigation of cases in a scientific journal — occurred because it is a recurring subject in public management and on the other hand, there is a concern to think about how to act in order to prevent the Emergence of conflict-generating situations. For this purpose, it was sought to analyze a scientific journal that makes more recurring use of this approach. The objectives of the present work are: to demonstrate the importance of conflict management in the context of public administration; revisit the theoretical foundations of the construction of reputation, questioning the various perspectives that discuss and analyze it; show that organizations are a communicational act and have interference in conflict management; reveal how the information of scientific productions influences the production levels, taking into account the recent scientific publications that address this thematic. As for methodological procedures, this research is set up as descriptive of qualitative and quantitative approach. Of the above, strategic communication, mediation and conciliation, allied with the lack of technical knowledge of the GP in the conflict management perspective, are pointed out as one of the main causes for the consequent difficulties in the management and resolution of Conflicts.

Keywords: Public management, Conflict manager, Mediation.

Resumen

La elección de la temática — experiencias en la gestión de conflictos en el ámbito público: averiguación de casos en un periódico científico — ocurrió por ser un asunto recurrente en la gestión pública y por otro lado, hay una preocupación en pensar cómo actuar de forma a prevenir el surgimiento de situaciones que generen conflictos. Para ello, se buscó analizar una revista científica que hace uso más recurrente de ese abordaje. Los objetivos del presente trabajo son: demostrar la importancia de la gestión de conflictos en el contexto de la administración pública; revisar los fundamentos teóricos de la construcción de la reputación, problematizando las diversas perspectivas que la discuten y analizan; mostrar que las organizaciones son un actuar comunicacional y tienen interferencia en la gestión de conflictos; revelar cómo la información de las producciones científicas influye en los niveles de producción, teniendo en cuenta las recientes publicaciones científicas que abordan esta temática. En cuanto a los procedimientos metodológicos, esa investigación se configura como descriptiva de abordaje cualitativo y cuantitativo. De lo expuesto, la comunicación estratégica, mediación y conciliación, aliadas a la falta de conocimiento técnico del GP en la perspectiva de la administración de conflictos, son señaladas como una de las principales causas para las consecuentes dificultades en la gestión y resolución de conflictos.

Palabras clave: Gestión pública, Gestor de Conflictos, Mediación.

Introdução

A análise da gestão pública a partir de várias perspectivas ou diferentes formatos permite a avaliação de um conjunto de elementos sequenciais responsáveis diretos pela implementação de ações que atendam às demandas estipuladas pela sociedade. Em meio a esses processos, a comunicação assume papel fundamental, pois, além de permitir a troca dialógica entre os diferentes atores, possibilita o acompanhamento de informações e prestação de contas em cada fase do ciclo. (CEZAR, 2018). Tendo essa questão em mente, os objetivos do presente trabalho são: a) demonstrar a importância da gestão de conflitos no contexto da administração pública; b) revisar os fundamentos teóricos da construção da reputação, problematizando as diversas perspectivas que a discutem e analisam; c) mostrar que as organizações são um agir comunicacional e têm interferência na gestão de conflitos; d) revelar como a informação das produções científicas influencia nos níveis de produção, levando em consideração as recentes publicações científicas que abordam essa temática. Para tanto, buscou-se analisar qual periódico científico que faz uso mais recorrente dessa abordagem.

A presente dissertação elenca de que forma o Gestor Público pode influenciar na dinâmica da gestão do conflito? Qual é o papel desse gestor no planejamento das estratégias de uma gestão de conflitos? Enquanto para Pinho (2018) e Torquato (2015) a gestão da comunicação, isto é, os processos de elaboração de mensagens e seleção dos canais adequados impactam na dissolução de conflitos. Partem da premissa que cada vez mais se exige a interação das organizações com seus diferentes públicos, em ambiente de pesquisa, avaliação, planejamento, coordenação, direção e controle, a perspectiva dialógica é de suma importância no viés colaborativo laboral e para o alcance das metas pré-estabelecidas. Contudo, Azevedo (2016), Cader da Silva (2018) e Cezar (2018) afirmam que os conflitos fazem parte do cotidiano institucional, porém, nem sempre são

encarados de modo positivista, para tanto é preciso averiguar os princípios e as condições de funcionamento da gestão pública, tomar-lhe as medidas, apurar-lhe os defeitos, mas também insinuar as suas qualidades inerentes, a sua validade, a sua excelência e pertinência para as sociedades sem obliterar os seus efeitos nas formas de individuação hodiernas. A verdade é que hoje as organizações públicas não podem ficar indiferentes às novas potencialidades de relacionamento com os públicos e comunicação utilizada.

A escolha dessa temática ocorreu por ser um assunto recorrente na gestão pública e, por outro lado, haver uma preocupação em se pensar como agir de forma a prevenir o surgimento de situações que gerem conflitos negativos. Para dinamizar, essa análise se debruçou em buscar um periódico que mais se aproximasse da retórica dessa dissertação.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, esta pesquisa se configura como descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa, elaborada por meio de pesquisa bibliográfica a partir de livro e artigos de periódicos científicos que abordam temáticas relativas ao conflito na administração pública. Assim, Breno (2017) estabelece que deve ser metódica, explícita e passível de reprodução a pesquisa bibliográfica funcionando como um refinamento do “estado do conhecimento” sobre determinado fenômeno. Nessa perspectiva, a revisão de literatura constitui-se como evidência de que se analisou de forma suficiente os materiais teóricos e as publicações de pesquisas com bases conceituais sobre o tema de interesse. Portanto, ajuda a compreender os problemas antes e a interpretar as descobertas posteriormente. (SEVERINO, 2017; LIMA, 2017).

Do exposto, a comunicação estratégica, mediação e conciliação, aliadas a falta de conhecimento técnico do GP na perspectiva mediação de conflito, são apontadas como uma das principais causas para as conseqüentes dificuldades na gestão e na resolução de conflitos. Neste patamar, Rodrigues (2015) e Zuin (2015) constam em suas abordagens que as formas tradicionais de conflitos e resolução de suas controvérsias não satisfazem amplamente as necessidades dos envolvidos nos conflitos de distintas naturezas, dada sua complexidade, para tanto, meios alternativos e criativos por meio de negociações e diálogos democráticos, são os principais meios para sua dissolução.

1 A Gestão Pública

O advento da era competitiva iniciado na década de 1990 e presente até os dias atuais, segundo Chiavenato (2014), exigiu um novo papel da gestão de recursos institucionais. Isso tem dinamizado alguns tipos de administrações como a gestão pública, traduzindo num maior grau de participação e adequação das exigências das populações relativa à atuação e à qualidade dos serviços prestados. Block (2015) diz que para atender as necessidades socioeconômicas, a gestão pública em todo mundo tem buscado respaldo através da valorização da ética e transparência, por

intermédio de ações produtivas como a gestão de conflitos, objetivando a consecução das atividades-fim.

Antes de especificar a importância da representatividade do Gestor Público (GP) é essencial definir o que se entende pela palavra público. Charan (2015) determina que, num aspecto restrito, “público” pode ser caracterizado como algo ou alguma coisa comum, do povo. Nessa perspectiva, Lotta (2014) esclarece ainda que a administração do patrimônio público ocorre mediante a normatização de políticas sociais dirigidas a mecanismos de proteção, educação e sistemas de saúde que visam garantir a prestação de serviços e cuidados aos cidadãos, que, por vias diversas, intervêm na qualidade dos domínios de atividades socioambiental. Robbins (2004) conclui esse raciocínio defendendo que a gestão pública é a gestão dos bens e patrimônio do Estado, que devem ser geridos segundo os princípios legislativos que visem o “bem comum”, embasado por planejamentos estratégicos, capaz de calcular, planejar ações, corrigir erros, aprimorar os acertos e definir metas, para que dessa forma haja uma melhor previsibilidade para o futuro acerca das suas ações. As estruturas desses processos deverão atuar segundo os almejos da população, conferindo aos cidadãos os serviços que a lei obriga.

É nesse âmbito que Torres (2014) destaca a importância do Gestor Público para o alcance dos objetivos sociais e institucionais, suas funções estão direcionadas às áreas de gestão de pessoas, administração financeira, de materiais, logística, mensuradas através de programas que medem e avaliam a qualidade, propondo uma maior eficácia, dinamismo das atividades prestadas à sociedade, por meio de princípios, estratégias, políticas e práticas, ou processos de gestão.

De modo geral, Cader da Silva (2018), Chiavenato (2014) e Lotta (2014) estabelecem que o GP deve desenvolver um modelo de gestão eficiente, tendo como respaldo a busca pela valorização dos recursos humanos, financeiros e de tempo, na perspectiva de que estes sejam melhor utilizados, reduzindo os desperdícios; diminuindo os prazos em prol dos resultados mais efetivos, sem prejuízos na qualidade e eficiência através da comunicação, desenvolvimento e sustentabilidade, mantendo sempre o diálogo aberto e democrático, por meio da criação de valor em longo prazo, através da “gestão da interação” e de relações mutuamente comprometidas, criadoras dos alicerces para a ética e transparência na competência, habilidade e atitudes, visibilidade institucional, monitoramento das equipes, comunicação interna, auditorias, redes e interação nas esferas pública. Assim, a noção de participação, diálogo e envolvimento está no centro das discussões da gestão pública e no estudo das relações com os públicos, com uma clara inspiração nos ideais democráticos. Neste patamar, o aprendizado de novos conhecimentos envolvem uma aprovação e um reconhecimento sociais que reúnem à sua volta a prestação de serviços públicos eficazes.

Pode-se observar que essas condutas referem-se às obrigações dos indivíduos GP e das organizações em prestarem periodicamente serviços para a sociedade, através de organismos

públicos que determinam a criação de obrigações legais e construtivas, desenvolvendo cuidados e análises da economia do cidadão, formulados através de políticas públicas. Tratasse de uma pesquisa calcada na comunicação de base estratégica que procura dar conta dos processos de visibilidade e interação com os estudos de relações públicas.

Nessa formulação, o GP assume um papel preponderante perante os princípios, as crenças e os valores adotados, as políticas e diretrizes a serem seguidas, os métodos utilizados para a execução das várias atividades e a obtenção dos resultados desejados através do desenvolvimento na carreira do funcionário público por meio da progressão, promoção, transformação e assunção. Pinho (2015) defende que a gestão pública deve ter como base o cuidado social, ou seja, direcionada ao amparo dos cidadãos, por meio de um conjunto de atividades, bens e serviços necessários para a produção social, difundidas de maneira gratuitas.

Dada a crescente dificuldade em gerir bens públicos e elaborar propostas criativas que alavanquem o desenvolvimento social, Rodrigues (2015) propaga que as organizações têm encontrado dificuldade para se adaptar a esse novo cenário porque ele inaugura formas de relacionamento que não estavam disponíveis no modelo de gestão tradicional.

É necessário que os novos — e atuais — profissionais estejam dispostos a atenderem as expectativas e necessidades socioambientais e socioeconômicas. Mantendo a intermediação entre o agente político e social, analisando precisamente os problemas de ordem político-social e econômica, facilitando os processos de inferência de análise das necessidades populacional através de raciocínios claros e direcionados a necessidades específicas, em termos de representação, de expressão, de participação, pois uma gestão é constituída de modo participativo e não individualista. Nestes casos, o GP, segundo Zuin (2015, p. 62), deve estar atento às “formas de mediação e comunicação adotadas entre governantes e governados”, atento aos anseios sociais por meio das opiniões públicas. Nesse patamar, faz-se importante reiterar a importância da comunicação em níveis internos e externos.

Matos (2009) faz uma reflexão análoga sobre como os meios de comunicações têm sido fundamentais na configuração de novas condutas por parte das administrações públicas, tanto dos agentes, quanto das organizações públicas, decorrente da autonomia das publicações de informações. Isso tem exigido uma nova postura ética e transparente por parte dos GP. Neste esteio, as instituições públicas devem definir posturas e formas de atuação que evitem discordâncias degenerativas entre os agentes públicos.

Cader da Silva (2018) afirma que é preciso não somente prever problemas, mas corrigi-los, e um dos melhores instrumentos de que dispõem as instituições para antecipar-se ao curso dos acontecimentos é investir em técnicas de mediação, negociação e dissolução de conflitos.

2 Gestão de Conflitos

Os conflitos são inerentes aos seres humanos, fazem parte da sua rotina. Em um ambiente de múltiplas escolhas, decisões, visões distintas, é comum haver discordância. Os conflitos são sempre construtivos pois fazem parte das relações sociais, todavia, quando não recebem a devida compreensão tendem a ser destrutivos, sendo uma barreira para qualquer tipo de gestão. (ALVES, 2016).

Chiavenato (2014) diz que nascemos e vivemos e ambientes organizacionais das mais diferentes formações. Nestes ambientes é comum a presença de seres de concepções culturais, políticas, filosóficas e religiosas diferentes. Porém, como garantir a parcimônia entre esses agentes? Como lhes oferecer mecanismos de autoadministração capaz de impactar no clima da organização?

Profissionais, independentemente da sua área/função, estão sendo sensibilizados para pensar e agir como mediadores de conflitos, como condição para a manutenção e crescimento das organizações às quais estão vinculados. Neste patamar os gestores públicos devem ter a capacidade de sensibilizar e engajar pessoas em direção ao cumprimento de objetivos ou metas relacionadas a negociação e dissolução de conflitos, gerando diferentes tipos de crescimento para todos os envolvidos no processo. A liderança tem mesmo sido considerada como essencial para o sucesso das organizações, independentemente da área de negócio, principalmente em períodos de crise.

A gestão de conflitos se dá num plano de análise de cada caso, variando conforme os aspectos culturais de cada instituição, responsáveis pelas particularidades organizacionais e sua singularidade de cada conflito. Assim, a comunicação é de especial importância para a dinâmica da dissolução de uma situação conflituosa.

Azevedo (2016) ressalta que o conhecimento sobre conflitos exige criatividade, por isso, deve ser encarado como uma “arte criativa”; pois na maioria das vezes os conflitos não são encarados como deveriam, ou seja, são geralmente tidos como disputas. Essa compreensão equivocada torna banal e de difícil resolução das situações conflituosas. Isso ocorre quando as pessoas tentam maximizar suas vontades às expensas dos demais. É preciso conhecer a estrutura do conflito para que se possa saber qual é a melhor abordagem a se fazer.

Para Azevedo (2016), Matos (2009) e Pinho (2015), os conflitos têm um potencial benéfico, quando gerenciado, assistido e mediado, por meio de debates construtivo através da Melhor Alternativa para um Acordo Negociável (MAPAN). Todavia, podem ser destrutivos quando não são bem administrados. Para tanto, faz-se importante o gerenciamento de gestores especializados, no sentido de averiguar quais as partes envolvidas, qual a melhor forma de mediação, conciliação e/ou métodos de invenções adequados, para que se possa conhecer, prevenir e conhecer as características oriundas de cada conflito.

Já para Siqueira (2014), a dimensão social e pragmática do conhecimento de novas tecnologias da informação interfere nos aspectos de condições da compreensão da comunicação entre estado sociedade, tornando-a mais propensa a incomunicabilidade e consequentes conflitos.

A gestão de conflitos deve fornecer respostas às questões de como a gestão de conflitos pode melhorar os serviços prestados aos cidadãos? como ela pode melhorar a gestão interna de conflitos dos servidores públicos tornando mais eficiente a administração pública? (BERNARDELLI JUNIOR, 2015).

Cezar (2018) destaca o processo de comunicação como sendo um dos principais fatores para a dissolução de conflitos. Para ele a comunicação entre as pessoas hoje é um dos aspectos que ganha maior destaque por sua relevância e impacto na qualidade de vida.

Os processos de comunicação, em sua maioria, não são aplicados a uma realidade corporativa. Isso devido à ausência de mecanismos adequados, equipes preparadas e gestores qualificados, provocando as barreiras na comunicação. Essas barreiras/ruídos interferem na dinâmica e progresso de qualquer organização. (MATOS, 2009). Todavia, a comunicação corporativa deve ser de cunho técnico analítico e estratégico, devendo ser planejada e calculada segundo as necessidades institucionais e as variações culturais de cada público. Sua viabilidade estratégica dependerá de um processo de decifração que não é possível sem a existência de uma competência técnica comunicacional.

É necessário ter uma concretização sobre o modo de conduzir as relações entre as instituições públicas e sociedade, com foco na distribuição de regras e tarefas a serem seguidas com base num sistema de coordenação e comunicação dos critérios de avaliação dos resultados, com o objetivo de criar metas voltadas para a execução dos trabalhos de forma racional. Torquato (2015, p.25) acrescenta que “a comunicação é usada de diferentes modos, por meio de um conjunto de técnicas instrumentais, burocráticas e normativas”.

Quanto aos processos de comunicação, Torquato (2015, p. 44) diz que estes são compostos “pelos elementos fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor”. Sobre os processos de comunicação, Zuin (2015) incrementa que é preciso estudar as habilidades e disposição das fontes e dos receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos dos grupos.

A comunicação pública nacional apresenta evidências de uma conjuntura de fatores que influencia na gestão de órgãos públicos no campo das relações institucionais e interpessoais, pois valoriza os seus ativos e relacionamentos internacionais, de acordo com a respetiva política e estratégia, dando consistência aos sentidos inscritos nas práticas e estruturas sociais, perdas ou colapsos. Por isso faz-se importante que a gestão pública tenha uma visão holística global, não apenas na perspectiva de comércio exterior e nas suas relações públicas, mas também no sentido de atrair ideias inovadoras aplicáveis a sua gestão, com novas práticas, novas estruturas ou

reforçando ritualmente as já instituídas. Do exposto, a comunicação configura-se como elemento primordial para o desenvolvimento de políticas públicas, tanto na esfera nacional, quanto internacional.

É nesse contexto que se observa o poder crescente e consolidado do papel dos profissionais da gestão pública e seus relacionamentos com a legitimação pública, na comunicação crescentemente aberta e democrática. Nestes casos, a experiência dos resultados obtidos e sua inserção (compreensão) nos contextos da vida das sociedades adquiridos por meio de estratégias de comunicação, negociação de conflito, reside sobre a eficácia de uma Gestão Pública.

3 Aspectos metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, esta pesquisa se configura como descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa, elaborada por meio de pesquisa bibliográfica a partir de livro e artigos de periódicos científicos que abordam temáticas relativas ao conflito na administração pública. Assim, Breno (2017) estabelece que deve ser metódica, explícita e passível de reprodução a pesquisa bibliográfica funcionando como um refinamento do “estado do conhecimento” sobre determinado fenômeno. Nessa perspectiva, a revisão de literatura constitui-se como evidência de que se analisou de forma suficiente os materiais teóricos e as publicações de pesquisas com bases conceituais sobre o tema de interesse. Portanto, ajuda a compreender os problemas antes e a interpretar as descobertas posteriormente. (SEVERINO, 2017; LIMA, 2017).

Nesse sentido, foi escolhido como objeto de pesquisa um periódico científico nacional que abrange a área da gestão pública. A escolha dessa revista se deu por ser o periódico nacional que mais aborda a temática de gestão pública no âmbito administração de conflitos. A coleta dos dados ocorreu por meio do acesso a artigos científicos disponíveis na sua página da Internet. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi a ocorrência das terminologias “conflito na administração pública”.

A justificativa para sua escolha se deve a dois fatores. Primeiro, por considerar que o caso em questão se trata de um conteúdo estratégico, tema principal discutido neste artigo, reunindo as características de acordo com o que se pretende investigar. Em segundo lugar, observa-se que o caso em questão reflete os dilemas atuais da gestão pública, por isso se teve a expectativa de que novos fatos, características e situações poderiam ser encontradas neste objeto de estudo. A segunda etapa, chamada de exploração do material, refere-se a uma exposição analítica, em que se analisa o material coletado de forma mais detalhada. Neste caso especificamente foi realizado o processo de codificação dos trechos das narrativas dos artigos científicos entre os períodos de 2017 a 2018, com a intenção de formar categorias e subcategorias de análise. Para isso, o estudo baseou-se no modelo de análise qualitativa dos conteúdos do periódico que será evidenciado a seguir.

Reiz (2017) descreve nesse patamar a amostra como uma parte da população ou universo. Desse modo, a amostra usualmente envolve o estudo de uma parcela dos itens de uma população.

3.1 Perfil da Revista

A Revista de RCGC (nome fantasia) foi criada no ano de 2009 como um periódico trimestral para publicar trabalhos científicos. Quanto a sua edição, ela é realizada em reunião de colegiado de professores e pesquisadores do departamento de administração de uma universidade brasileira.

Em 2012 foi estabelecido que a cada três anos a Equipe Editorial fosse constituída pelos membros do Conselho de Política Editorial. A escolha desses membros é feita com base em sua experiência profissional e acadêmica, bem como na sua significativa produção científica na área de Gestão Pública. Em 2012, a Revista RCGC foi incluída no portal Spell — *Scientific Periodicals Electronic Library*, que é um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização gratuita da produção científica e de referência na área de administração. A revista foi classificada pela primeira vez nos estratos do sistema de avaliação Qualis da Coordenação Permanente de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Esta seção tem por fim analisar algumas abordagens científicas em um periódico nacional que retratam a gestão de conflitos no âmbito das organizações públicas com a missão de incentivar e impulsionar a adoção de tal prática, bem como os principais resultados alcançados por essas abordagens, pressupondo também a capacidade dos gestores públicos em criar novas formas de utilização dos recursos disponíveis para mediar e dissolver os conflitos de acordo com as adversidades vividas nos contextos socioeconômicos entre os agentes públicos internos e a sociedade, na certeza de que os conflitos são elementos constitutivos das organizações e da vida organizacional.

4 Resultados e discussões

A escolha de múltiplos casos se deu devido à escassez de produções científicas que abordassem temáticas relacionadas com essa área de investigação, os casos foram escolhidos aleatoriamente, em um universo amostral que tem como núcleo essencial e estratégico a gestão de conflitos no âmbito públicos, buscando valorizar os ativos públicos tangíveis e intangíveis por meio de bons relacionamentos, de acordo com a respectiva política e estratégia de comunicação adotados pelos gestores públicos para a gestão de conflitos, por essa razão, a comunicação organizacional deve ter o seu foco principal situado não na transmissão, mas na formação do significado, da informação e do conhecimento conforme as práticas e estruturas sociais.

O Quadro 1 destaca as principais contribuições acerca dos artigos científicos entre o período de 2017 a 2018 do periódico em evidência. De todas as publicações feitas neste período, 12%

retratam conflitos na gestão pública, evidenciando em quais as situações da gestão pública investigada em cada estudo geram conflitos.

Quadro 1 - Análise fragmentada de artigos da revista RCGC

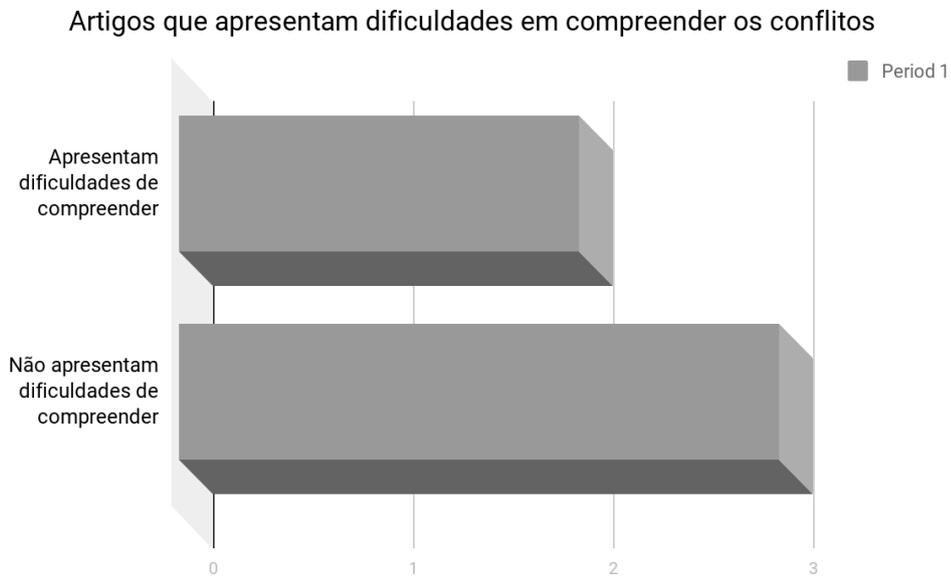
Artigos/ano	Situações que geram conflitos
Artigo A (2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldades de compreender os interesses, recursos e os conflitos estabelecidos em níveis aceitáveis para o alcance de soluções consensuais. 2. Análise dos diferentes posicionamentos dos atores envolvidos nos conflitos e as dinâmicas do processo. 3. Adotar uma posição conciliatória diminui o conflito, avançando nos processos de negociações.
Artigo B (2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas pessoais, físicos e emocionais e pouca satisfação com a vida geram conflitos. 2. Sobrecarga estresse e baixa satisfação no trabalho. 3. Aumento do volume de trabalho, das exigências, responsabilidades.
Artigo C (2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. A intolerância gera conflitos. 2. As desigualdades, discriminação apresenta-se também como elemento estruturante dos conflitos. 3. Falta de estratégias conciliatórias.
Artigo D (2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. O domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis como exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e comunicação interpessoais ou intergrupais. 2. Administrar os conflitos e as contradições presentes na sociedade. 3. O aperfeiçoamento do Gestor Público para apaziguar os conflitos e atenuar as contradições.
Artigo F (2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldades em administrar relações que geram conflitos. 2. A importância da análise coletiva como meio de reflexão dos processos de trabalho, dos conflitos e de alternativas para a transformação dos sujeitos. 3. Utilização indevida de audiências públicas para promover uma arena eleitoral, aumentando, os conflitos e dificultando o aumento de conscientização da população por meio de discussões.

Fonte: Autoria própria (2018)

Das respostas obtidas a partir dessa amostra, destacam-se dois aspectos principais: as dificuldades em compreender os conflitos e a importância de uma posição conciliatória, que Azevedo (2016) diz ser possível através da função da mediação para que possam agir segundo os

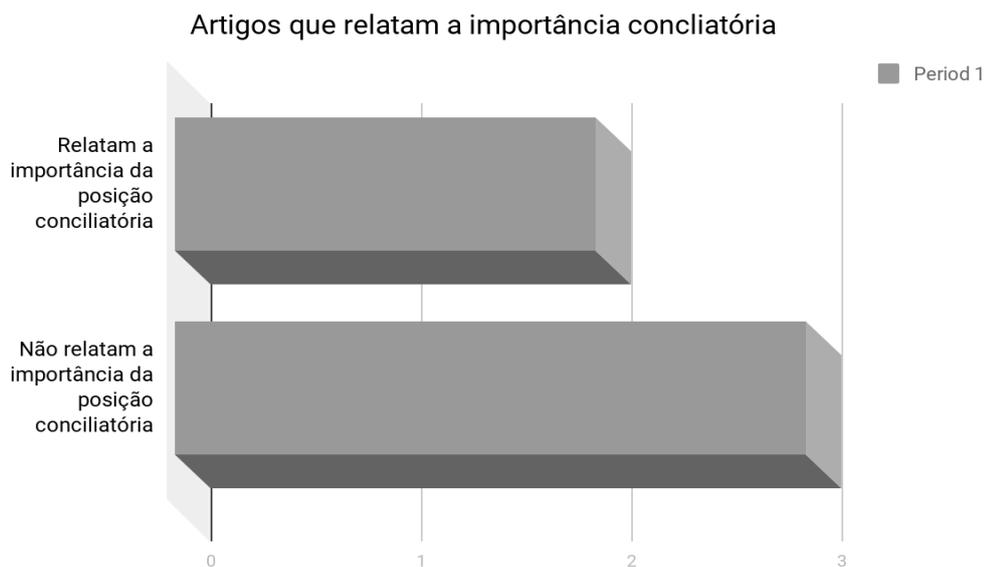
parâmetros recomendados, por meio de uma abordagem bastante pragmática. Assim, foi possível elaborar os Gráficos 1 e 2:

Gráfico 1 - Artigos que apresentam dificuldades em compreender os conflitos



Fonte: Autoria própria (2018)

Gráfico 2 - Artigos que relatam a importância conciliatória



Fonte: Autoria própria (2018)

Com base em estudos realizados por Alves (2016), Bernardelli Junior (2014), Lotta (2014) e Pinho (2015) com aplicação da gestão de conflitos, cuja intenção é auxiliar no desenvolvimento de práticas de mediação para o Gestor Público com o enfoque predominantemente pragmático e direcionado a melhoria da administração pública, é possível concluir que as competências que o GP público deve possuir são as seguintes:

- Capacidade de aprender novos conhecimentos através de processos dinâmicos, ativo e global de troca de informações.
- Princípios da eficácia e da democracia.
- Desenvolver ensinamentos técnico-profissionais por meio de treinamentos.
- Realização precisa de atividades de forma eficiente e eficaz.
- Necessidade de procedimentos de mediação para solucionar os conflitos entre os agentes públicos e sociedade.
- Contribuir para a racionalização e a administração das organizações públicas, de modo que satisfaça, não apenas as necessidades pessoais, mas os desejos comunitários.
- Os GP devem ver o ambiente institucional como interativo, ideal para o desenvolvimento do verdadeiro diálogo entre organizações e públicos.
- Fomentando uma gestão de interação e de relações mutuamente comprometidas.
- Potência sentimentos de parceria, colaboração e inovação, reposicionando os colaboradores como agentes de mudança e embaixadores da identidade organizacional.
- Reconhece, no entanto, que a comunicação interna estará sempre refém das condições criadas pela organização na construção de uma inteligência coletiva.
- Garantir a liberdade, os direitos, deveres e justiça.
- Exatidão eficiente na execução de um objetivo
- Despesas elevadas no processamento de bens ou serviços
- Políticas e institucionais que incidem na organização, de origem interna ou externa, em relação às aplicações de seus recursos nas transformações produtivas e suas repercussões mercadológicas e sociais.
- Órgãos fiscalizadores e normatizadores governamentais.
- Conjunto de fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos do macroambiente que podem interferir na organização.
- Estudo metodológico de um todo, decompondo-o em suas partes ou elementos formadores, física e/ou mentalmente, partindo do mais complexo ou geral para o mais simples ou particular.

- Verificação meticulosa das fases de desenvolvimento de um planejamento, projeto ou produto, com verificação de sua conformidade e apresentação, em casos que registrem problemas, de soluções corretivas ou de otimização.
- Procedimento anterior à tomada de decisão que se desenvolve à medida que o analista vai deliberando e conhecendo as possibilidades de ação fundamentadas em dados apriorísticos ou subjetivos para concluir que as informações iniciais são insuficientes para alcançar a finalidade desejada.

Almeja-se que o estudo contribua para a análise sobre produções científicas de abordagem da gestão de conflitos no âmbito público. Foi possível observar que na maioria dos estudos, os conflitos são tidos como algo natural e inerente às relações sócio-organizacionais. Devendo haver uma sensibilização do GP sobre a sua responsabilidade social integradas numa conjuntura de desenvolvimento socioambiental. Tal cenário impõe ao GP a necessidade de repensar esse lugar de discussão e de refletir, à luz dos fatores que o impactam e o redefinem, sobre os modos como nele os atores públicos se organizam e atuam.

Considerações Finais

Diante das limitações, este trabalho não é considerado como conclusivo, uma vez que há a necessidade de uma pesquisa mais abrangente por meio da qual se poderão discutir, com mais detalhamento, possíveis propostas para novas ferramentas de abordagem metodológicas por meio de estudos exploratórios, documentais e indutivos acerca da mediação, negociação de dissolução de conflitos no âmbito público. Lima (2017).

Quanto aos objetivos do presente trabalho em demonstrar a importância da gestão de conflitos no contexto da administração pública através da comunicação revelando como a informação de produções científicas influencia nos níveis de produção, ficou evidenciado que para a administração de conflitos é importante que sejam conhecidas essas possíveis causas que levaram ao seu surgimento, esse processo ocorre através da gestão da comunicação, pois com isso é possível apresentar novas ideias, colocando em perspectivas os objetivos dos grupos envolvidos no conflito. No entanto, Azevedo (2016) ressalva as medidas em situações positivas de um conflito como elementos de socialização que ajudam a equilibrar as relações institucionais, propiciando a formação de alianças para o desenvolvimento de estratégias de gestão.

As experiências na gestão de conflitos exprimem a avaliação que diferentes grupos fazem sobre o desempenho público-institucional, tendo em vista a sua capacidade e potencial para satisfazer as necessidades socioambiental, com base na eficaz alocação dos recursos.

Do exposto, a comunicação estratégica, mediação e conciliação, aliadas à falta de conhecimento técnico do GP na perspectiva mediação de conflito, são apontadas como uma das

principais causas para as conseqüentes dificuldades na gestão e na resolução de conflitos. Neste patamar, Rodrigues (2015) e Zuin (2015) constam em suas abordagens que as formas tradicionais de conflitos e resolução de suas controvérsias não satisfazem amplamente as necessidades dos envolvidos nos conflitos de distintas naturezas, dada sua complexidade, para tanto, meios alternativos e criativos por meio de negociações e diálogos democráticos são os principais meios para sua dissolução.

Quanto à problemática de pesquisa, na tentativa de responder de que forma o Gestor Público pode influenciar na dinâmica da gestão do conflito, essa investigação indicou que as experiências eficazes na gestão pública podem ser tidas como o modo pelo qual os diversos atores a interpretam, interferem nela e a reelaboram e, nessa medida, conduzem a uma construção daquilo que eles selecionam e julgam como necessário, isto é, refletindo a realidade objetiva dos acontecimentos internos no âmbito institucional e externos na esfera social. Nesse cenário, é possível notar que os meios de comunicação e aparatos tecnológicos influenciam decisivamente na análise das demandas e processos de interação socioambiental de modo inteligível, ou seja, decifrando como as suas escolhas podem interferir positivamente na produção eficiente das instituições que representam, impactando na qualidade de vida destes atores através do planejamento e controle dos acontecimentos. Assim, o GP constitui hoje um aspecto crucial no desenvolvimento interno e externo institucional, em especial na esfera pública, que precisa manter uma constante visibilidade e comunicação político-social. Desse modo, é essencial O GP conhecer o funcionamento da administração pública no âmbito regional, para melhor se entender todos os processos e conduzir uma orientação estratégica centrada em transformar a informação disponível em serviços de atendimento sociais.

Referências

ALVES, Osnei Francisco, et al. Gestão de conflitos: o papel do RH diante dos programas de desligamento voluntário. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC**. v. 15, n. 30, p. 112-134, 2016. Disponível em: <<http://local.cnecsan.edu.br/revista/index.php/rac/article/view/426/pdf>>. Acesso em: jun. 2018.

AZEVEDO, André Gomma de. **Manual de mediação judicial**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016.

BERNARDELLI JUNIOR, J. M.; RUIZ, M. S.; GALLARDO, A. L. C. F. Contribuição metodológica para a análise de conflitos sócio ambientais a partir do caso do trecho sul do rodoanel, São Paulo/SP. **Anais do Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, SP, Brasil, 2014.

BLOCK, J., Sandner, P.; SPIEGEL, F. How do risk attitudes differ with in the group of entrepreneurs? The role of motivation and procedural utility. **Journal of Small Business Management**, 53(1), 183–206, 2015.

- BRENO, R. S. **Pesquisa científica e ensino na educação básica e na educação profissional:** desafios e possibilidades aos docentes e discentes das redes municipais, estaduais e federais. n. 7, 2017. Disponível em: <<http://eventos.canoas.ifrs.edu.br/index.php/enpex/article/view/386>>. Acesso em: 20 jun. 2018.
- CADER DA SILVA, Renato, et al. Sustainable public procurement: the Federal Public Institution's shared system. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/144404/138768>>. Acesso em: jun. 2018.
- CEZAR, Layon Carlos. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. **Revista de Administração Pública**. v. 52, n. 1. 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/73925/70954>>. Acesso em: jul. 2018.
- CHARAN, R.; DROTTER, S; NOEL, J. **Pipeline de liderança:** o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Brasil: Elsevier, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- LIMA, Juliana Soares et al. Semana de metodologia & produção científica: contribuições da biblioteca universitária para a formação acadêmica. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. v. 13, 2017. Disponível em: <<https://febab.emnuvens.com.br/rbbd/article/view/894/909>>. Acesso em: 04 jun. 2018.
- LOTTA, G., & Favareto, A. **Desafios da integração nos novos arranjos institucionais de políticas públicas no Brasil**. 2014. Disponível em: <<https://gabrielaslotta.files.wordpress.com/2014/09/lotta-e-favareto-2014.pdf>> Acesso em: 04 jun. 2018.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação:** como facilitar a comunicação na empresa pela via da cultura e do diálogo. 2.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- PINHO, José Antônio Gomes; SANTOS, Maria Elizabete Pereira dos. Aporias em torno do conceito de gestão social: dilemas teóricos e políticos. **Revista de Gestão – Rege**. v. 22, n. 2. 2015. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102639/100917>>. Acesso em: jul. de 2018.
- REIZ, Pedro. **Redação Científica Moderna**. 2. ed. São Paulo: Hyria, 2017.
- ROBBINS, S.; DECENZO, D. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- RODRIGUES, Marco Antonio. **Contos da vida burocrática:** o funcionário público na narrativa curta de ficção brasileira. Universidade de Brasília Instituto de Letras Departamento de Teoria Literária e Literaturas programa de pós-graduação em literatura. 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/22054/1/2015_MarcoAntonioRodrigues.pdf>. Acesso em: jun. 2018.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez. 2017.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas de comportamento organizacional.** Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

TORRES, M. D. F. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

ZUIN, Aparecida Luzia Alzira; BRASILEIRO, Tânia Suely Azevedo. **Educação, comunicação e mediação**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2015.

Recebido em 12/07/2018

Aceito em 20/11/2018