

UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

1 INTRODUÇÃO

Mediar conflitos é uma prática que tem se consolidado como uma forma de solucionar desentendimentos de maneira mais pacífica e menos onerosa em diversos âmbitos, incluindo o contexto da gestão pública. A mediação é um recurso utilizado para resolver conflitos no qual as partes conflitantes constroem, em conjunto, meios de decisão do conflito existente, satisfazendo ambas as partes do processo e melhorando as relações sociais, tendo como mediador uma terceira pessoa que irá intermediar o processo facilitando a conquista do entendimento (CABRAL, 2017).

Conflitos e tensões no ambiente de trabalho despertam a formação de relações competitivas, onde um lado cria obstáculos às intenções ou objetivos do outro. Na realidade, os conflitos são inevitáveis, tendo em vista que esses indivíduos concorrentes equilibram forças opostas e buscam um "equilíbrio ótimo" (EIDT, 2015). Em equilíbrio, as organizações estão "abertas" a disputas gerenciáveis (no sentido de abertura da administração e de incentivo à expressão de opiniões diferentes) e reconhecem seu valor. De fato, esse confronto controlado entre servidores ou grupos, proporciona energia aos indivíduos ou aos grupos para que possam apresentar sua abordagem e propor ideias dando origem à produtividade (TONIN et al., 2019).

Ainda que os conflitos sejam considerados um componente essencial de qualquer organização, eles ainda podem ser muito prejudiciais ao desempenho organizacional, a menos que sejam regulamentados em um estágio inicial (BERGAMASCHI & MANCUSO, 2019). Os desentendimentos são considerados como uma séria fonte de conflitos no ambiente de trabalho e, na maioria dos casos, são relevantes para estruturas, sistemas, processos, estereótipos, organização burocrática e relacionamentos ruins, bem como para as formas de recompensar, avaliar e valorizar o trabalho (NET, 2021).

Entretanto, a mediação de conflitos no Brasil vem evoluindo a cada ano, tanto na esfera legislativa, quanto na sua parte prática. Embora a mediação ainda seja confundida com conciliação, a mediação é uma ferramenta bem mais ampla, complexa e completa. No que tange a solução de conflitos envolvendo relações continuadas e embora seja reconhecida e aplicada na teoria e na prática, a mediação ainda necessita de força normativa para que seus efeitos

tenham legitimidade social e que venha proporcionar benefícios relevantes a sociedade (CABRAL, 2017).

2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo evolutivo da mediação de conflitos dentro da esfera administrativa e a complexidade de suas relações. E como objetivo específico discutir tal ferramenta como uma proposta pacífica na gestão de conflitos.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão integrativa de literatura. Este método tem por finalidade a síntese de resultados retirados de pesquisas sobre um tema ou questão, de maneira sistemática, ordenada e abrangente (ERCOLE et al., 2014). Diferente do mapeamento sistemático que, conforme descrito por Kitchenham e Charters (2007), tem o foco na classificação e análise temática sem avaliar a qualidade, a revisão integrativa, por sua vez, identifica os melhores conceitos com base em evidências empíricas, focando sempre na qualidade.

Neste contexto, seguindo a metodologia apresentada, foi realizada uma pesquisa nas bases de dados eletrônicas *Scielo*, Google Acadêmico e sites específicos sobre a temática proposta, sem período pré-estabelecido, visando analisar o processo evolutivo da mediação de conflitos na administração pública entre os artigos, teses e dissertações indexadas mais relevantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estudos mostraram que as fontes fundamentais de tensões e conflitos podem ser encontradas na forma como os líderes percebem e exercem seu papel. Esses tipos de tensões têm sido caracterizados como conflitos de "nível micro" e estão relacionados principalmente ao contato psicológico percebido entre chefes e subordinados. O que é conhecido como supervisão abusiva de subordinados pode assumir várias formas, tais como: violência verbal, abuso de autoridade, discriminação de gênero, religiosa, política, passando por invasão de privacidade e atribuições injustas (BRAGA NETO, et al., 2020; CABRAL, 2017; CAVALHEIRO & MOREIRA, 2021).

O Projeto do Novo CPC do Senado Federal estabeleceu como regra a audiência de conciliação e/ou mediação como meio inicial dos processos administrativos, bem como tratou do papel dos conciliadores e mediadores, o que representa um grande avanço para o reconhecimento das referidas técnicas de autocomposição (VARJÃO, 2019).

A gestão de conflitos e as más condutas na administração pública merecem o envolvimento de investigadores que possam propor soluções adequadas e facilitar a implementação das reformas em curso (LAVRADOR, 2017). O tema da gestão de conflitos em um local de trabalho tem sido bastante analisado na revisão da literatura internacional (MIKLOS & MIKLOS, 2020; BRAGA et al., 2020; CABRAL, 2017).

A mediação é um instrumento que favorece a participação dos cidadãos na gestão pública, possibilitando a busca de soluções consensuais para os conflitos e promovendo uma gestão mais democrática e participativa. Sendo assim, é necessário inovar, introduzindo ferramentas modernas para tratar de forma eficiente e eficaz os conflitos e desacordos, a fim de mitigar as consequências negativas dessas situações prejudiciais para a organização como um todo (ANDRADE, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são comunidades fortemente dinâmicas e ninguém pode argumentar que elas formulam um local de trabalho perfeito e pacífico, onde todos os membros compartilham a mesma visão e objetivos, e cooperam para suas realizações facilmente. É muito importante aceitar que as divergências são critérios valiosos de um ambiente saudável e produtivo, onde todas as vozes são ouvidas e as pessoas não hesitam em levantar questões sempre que acreditam que é importante compartilhar sua visão divergente.

Na antiga administração pública, os mal-entendidos e as violações eram considerados a priori como parte de um procedimento sólido e rigoroso, que se iniciava com a investigação e desencadeava em um procedimento disciplinar oficial. Os desenvolvimentos recentes e o aumento do aparecimento destes fenômenos levaram à conclusão de que este velho paradigma já não é eficaz e tem de mudar de forma a melhorar a capacidade de resposta da organização a novos desafios.

A luz dos argumentos supracitados, destaca-se que a mediação de conflitos é uma prática que deve ser estimulada na gestão pública, pois além de promover uma cultura de diálogo e respeito mútuo, contribui para a redução de processos administrativos. Um dos principais benefícios identificados por meio desta pesquisa é que os conflitos precisam ser

abordados de forma diferente e mais sistemática, especialmente por meio do procedimento de mediação, pois têm grande impacto no desempenho dos serviços públicos e na implementação de reformas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Juliana Loss; BRAGANÇA, Fernanda; DYMA, Maria Fernanda. **Mediação online: evolução, tecnologia e desafios de acessibilidade**. Santa Cruz do Sul: Estudos sobre Mediação, 2016.

BERGAMASCHI, André Luís; MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos envolvendo a administração pública por meio de mecanismos consensuais**. São Paulo, 2015.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **A Evolução da Conciliação e da Mediação no Brasil**. Rio de Janeiro: Revista FONAMEC v. 1, n. 1, p. 354-369, 2017.

CAVALHEIRO, Carmela Marcuzzo do Canto; MOREIRA, Rafael Martins Costa. **A mediação na Administração Pública: implementação nos Países Baixos e aplicabilidade no Brasil**. Revista Direito Público, v. 18, ed. 98, 2021.

EIDT, Elisa Berton. **Os institutos da mediação e da conciliação e a possibilidade de sua aplicação no âmbito da administração pública**. Porto Alegre: RPGE, v. 36, n. 75, p. 55-74, 2015.

ERCOLE, Flávia Falci; MELO, Laís Samara de; ALCOFORADO, Carla Lúcia Goulart Constant. **Revisão integrativa versus revisão sistemática**. Reme: Revista Mineira de Enfermagem, v. 18, n. 1, p. 09-11, 2014.

KITCHENHAM, Barbara; CHARTERS, Stuart. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. 2007.

LAVRADOR, João Guilherme Vertuan. **Mediação e acesso à justiça: os impactos da mediação nos conflitos**. Universidade de São Paulo: Tese de Doutorado, 2017.

MIKLOS, JORGE; MIKLOS, SOPHIA. **Mediação de Conflitos**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2020.

NETO, Adolfo Braga. **A Mediação e a Administração Pública**. São Paulo: Editora CL-A 1ª ed, 2021.

TONIN, Mauricio Moraes. **Mediação e administração pública: a participação estatal como parte e como mediador de conflitos**. NASCIMBENI, Asdrubal Franco et al, 2019.

VARJÃO, Elizabeth. **A Aplicação da Mediação de Conflitos no Curso de Direito.**
Faculdade Vale do Cricaré: Dissertação de mestrado, 2019.