

**ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO**

**DESAFIO DE COORDENAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS NA RESTAURAÇÃO  
DE INFRAESTRUTURA DE UM BAIRRO: QUANDO A PROMESSA POLÍTICA  
ENFRENTA A REALIDADE FINANCEIRA**

## RESUMO

O caso para ensino apresenta a situação do dirigente municipal chamado Sr. Concreto na jurisdição de Obras Sem Fim, onde a promessa de reestruturar a infraestrutura do bairro Sem Infra após sua reeleição confronta obstáculos de natureza financeira-orçamentária e logística. Diante da escolha entre a implantação convencional de postes elétricos e a instalação subterrânea de cabos, o Prefeito Concreto se vê incumbido de coordenar um conjunto diversificado de entidades e partes interessadas, a saber, a Secretaria Municipal de Finanças, a Secretaria Municipal de Infraestrutura, a Companhia de Energia Elétrica e a Companhia de Abastecimento de Água, a fim de evitar colisões de agendas e otimizar a alocação dos recursos públicos. O contexto do caso abarca um município caracterizado por uma economia multifacetada e um setor vital para a base eleitoral do político. O cerne do desafio está na eficaz coordenação, negociação e comunicação entre instituições públicas, gerenciamento dos custos envolvidos e a administração de demandas conflitantes, as quais abarcam até mesmo a implementação de aprimoramentos sanitários. A opção entre os postes convencionais e a infraestrutura subterrânea traduz-se em repercussões de cunho financeiro, estético e de manutenção, suscitando, assim, uma abordagem abrangente e que pode seguir caminhos integrativos ou distributivos. Para a aplicação do caso em sala de aula, os núcleos teóricos e as disciplinas pertinentes abraçam campos como a comunicação, a negociação e a gestão de conflitos no contexto de uma gestão pública municipal. A partir de orientações pedagógicas e questões propostas aos estudantes, os caminhos de análise esperados se direcionam à discussão dos conceitos subjacentes à comunicação efetiva e comunicação pública, delineando obstáculos que se interpõem, como os conflitos, enquanto explora o espectro que se estende da negociação integrativa à distributiva, promovendo estratégias para alcançar entendimentos que mutuamente se beneficiem. Adicionalmente, o caso investiga metodologias alternativas de resolução de contendas, englobando possibilidades de mediação na esfera pública. Os diálogos desencadeados por este cenário englobam matérias cruciais, como a sincronização das agendas, a análise dos gastos, a priorização dos aportes, a adesão por parte da comunidade, a reconciliação das exigências emanadas da Secretaria de Finanças e da Secretaria de Infraestrutura, bem como o encaminhamento das reivindicações provenientes de demais setores. Os estudantes são encorajados a sopesar alternativas humanizadas, tais como subsídios, parcelamentos e a infusão de transparência no âmbito das deliberações. Nesse contexto educativo, o caso para ensino fomenta o desenvolvimento de capacidades de análise crítica, solução de problemáticas, tomada de decisões e atuação em equipe no contexto público. Os alunos podem engajar-se em debates concernentes a alternativas de solução, ponderando as implicações tanto financeiras quanto sociais, e aplicando os princípios subjacentes à comunicação e à negociação. A análise dos dados, a partir do quadro teórico de base, bem como da compreensão das perspectivas e interesses dos atores envolvidos, assume um papel crucial para a consecução de um consenso equitativo que atenda tanto às necessidades da coletividade quanto às disponibilidades orçamentárias.

**Palavras-chave:** Negociação, Gestão Pública Municipal, Resolução de Conflitos, Comunicação.

## ABSTRACT

This case study investigates the situation of the municipal director Concreto in the jurisdiction of Obras Sem Fim, whose promise to restructure the infrastructure from the neighborhood Sem Infra after his reelection face obstacles from the financial and logistics nature. In front of the choice between the implementation of the common electric post and the underground installation of cables, the public director finds himself in charge of coordinating a diversified set of entities and interested parties, as, the municipal Secretariat of Finance, the Municipal Secretariat of Infrastructure, The Electric energy company, and the company of Water Supply, in order to avoid agenda conflict and optimize the allocation of public resources. The context encompasses a city characterized by a multifaceted economy and a vital sector for the electoral base from the director. The heart of the challenge lies in the efficient coordination between public institutions, management of the costs involved and the management of conflicting demands, which even include the implementation of sanitary improvements. The option between conventional posts and underground infrastructure has financial, aesthetics and maintenance repercussions, encouraging, that way, a broad approach. The theoretical cores and relevant disciplines embrace fields such as communication, negotiation, conflict management and municipal public management. The analysis unveils the concepts underlying from the effective communication, outlining obstacles that stand in the way, while exploring the spectrum that extends from integrative negotiation to distributive negotiation, promoting strategies for reaching mutually beneficial understandings. In addition, the case investigates alternative dispute resolution methodologies, encompassing mediation, conciliation and arbitration. The dialogues triggered by this scenario encompass crucial matters, such as synchronizations of agendas, the detailed analyses of expenditures, the prioritization of contributions, adherence by the community, the reconciliation of demands emanating from the Secretariat of Financial and the Secretariat of Infrastructure, as well as forwarding claims from other sectors. The students are encouraged to consider humanized alternatives, such as subsidies, installments and the infusion of transparency into deliberations. In this educational context, the case study encourages the development of critical analysis skills, problem solving, decision-making and teamwork. The students can engage in debates concerning alternative solutions, weighing both financial and social implications, and applying the underlying principles from communication and negotiation. The careful cost analysis, understanding stakeholder perspectives, takes on a crucial role in achieving an equitable consensus that meets both community needs and budget availability.

**Keywords:** Negotiation, Municipal Public Management, Conflict Resolution, Communication.

## 1. O CASO

Neste caso para ensino, é abordada a situação em que o atual prefeito, conhecido como Concreto, do município Obras Sem Fim, prometeu em sua campanha de reeleição a reestruturação da infraestrutura do bairro Sem Infra, visando melhorar a qualidade de vida dos moradores.

O prefeito Concreto teve confirmada sua reeleição nas urnas e os moradores do bairro Sem Infra foram cobrar as promessas da campanha. No entanto, durante auditoria realizada referente ao seu último mandato, a Secretaria de Finanças do município Obras Sem Fim observou um elevado gasto em obras, resultando numa quantia insuficiente para todos os investimentos prometidos na campanha eleitoral para o bairro Sem Infra.

### 1.1 CONTEXTO

O município Obras Sem Fim possui aproximadamente 200.000 habitantes e possui sua economia baseada principalmente no comércio, serviços, construção civil e indústria de tecnologia e de alimentos. O bairro Sem Infra é base eleitoral do prefeito Concreto e possui aproximadamente 20.000 habitantes, o que corresponde a aproximadamente 10 % da população do município Obras Sem Fim.

O prefeito Concreto se depara com o desafio de coordenar ações entre diferentes órgãos e entidades públicas, como a Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade Municipal, a Secretaria de Finanças Municipal, a Companhia de Luz Acende Demais e a Companhia Água de Menos, a fim de evitar conflitos entre os envolvidos.

Entre os possíveis conflitos, estão: colocar os gastos dentro do limite do orçamento do município atendendo a Lei de Responsabilidade Fiscal, fazer as considerações financeiras necessárias para minimizar os gastos públicos, levar em conta a instalação de postes normais ou rede subterrânea que pode afetar a aparência estética do bairro Sem Infra, considerações ambientais e de sustentabilidade, além de administrar a agenda e a pressão das Secretarias Municipais de Finanças e de Infraestrutura e Mobilidade pelos recursos financeiros e pressão dos moradores do bairro pelas melhorias de infraestrutura solicitadas e pelos transtornos que serão necessários devidos a execução das obras das Companhia de Luz e Água.

### 1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

O bairro Sem Infra, base eleitoral do prefeito Concreto, selecionado para a reestruturação de infraestrutura, possui um grande número de residências e empresas, necessitando de melhorias em infraestrutura elétrica, mobilidade urbana e abastecimento de água. A Companhia de Luz Acende Demais, concessionária responsável pelo fornecimento de energia elétrica, oferece duas opções para a instalação elétrica: **(a)** postes normais e **(b)** rede subterrânea. A rede subterrânea é mais cara inicialmente, mas exige menos manutenção ao longo do tempo.

No entanto, eles geram um custo adicional para os moradores, uma vez que a estrutura valoriza os terrenos próximos a eles. Por outro lado, a Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade terá um grande gasto para produzir a estrutura necessária para a instalação da rede subterrânea.

A seguir são listados prós e contras de cada um dos tipos de instalações.

Tipo instalação	Prós	Contras
<b>Postes Normais</b>	<p>1) <b>Custo inicial menor:</b> tende a ser mais barata do que a implementação de uma rede subterrânea. Isso ocorre devido à redução de custos com escavações, dutos e cabos isolantes;</p> <p>2) <b>Facilidade de manutenção:</b> são mais acessíveis para fins de manutenção, pois não requerem escavações. A equipe de manutenção pode inspecionar e reparar as linhas com mais facilidade;</p> <p>3) <b>Flexibilidade de expansão:</b> Com a utilização de postes normais, é mais fácil e rápido adicionar novas conexões à rede elétrica existente. Isso pode ser importante em áreas em crescimento ou com desenvolvimento urbano acelerado.</p>	<p>1) <b>Suscetibilidade a intempéries:</b> Postes normais estão expostos às condições climáticas adversas, como tempestades e ventos fortes. Isso pode resultar em danos às linhas de energia e interrupções no fornecimento de eletricidade;</p> <p>2) <b>Impacto visual:</b> A presença de postes e fios elétricos pode afetar a estética das áreas urbanas e paisagens naturais, sendo considerado um obstáculo visual indesejado;</p> <p>3) <b>Risco de acidentes:</b> A exposição dos fios elétricos em postes normais pode aumentar o risco de acidentes, como choques elétricos, caso haja uma falha na infraestrutura ou contato acidental.</p>
<b>Rede Subterrânea</b>	<p>1) <b>Estética melhorada:</b> Com a implementação de uma rede subterrânea, os fios elétricos ficam ocultos, melhorando a aparência visual das áreas urbanas e preservando a paisagem natural;</p> <p>2) <b>Maior segurança:</b> A ausência de postes e fios expostos reduz o risco de acidentes relacionados à eletricidade, como choques elétricos. Isso é especialmente importante em áreas com alta densidade populacional;</p> <p>3) <b>Menor interferência climática:</b> A rede subterrânea é menos suscetível a danos causados por condições climáticas adversas, como tempestades e ventos fortes, garantindo maior confiabilidade no fornecimento de energia.</p>	<p>1) <b>Custo inicial mais elevado:</b> A instalação de uma rede subterrânea geralmente é mais cara devido aos custos envolvidos na escavação de valas, instalação de dutos e cabos isolantes;</p> <p>2) <b>Dificuldade de manutenção:</b> Em caso de problemas ou falhas, a manutenção da rede subterrânea pode ser mais complexa e demorada. Podem ser necessárias escavações para acessar os cabos, o que pode exigir mais tempo e recursos;</p> <p>3) <b>Dificuldade de expansão:</b> A expansão de uma rede subterrânea existente pode ser mais complicada e onerosa em comparação com a adição de novas conexões em postes.</p>

Quadro 01: Prós e Contras dos tipos de instalações elétricas

A seguir alguns dos desafios enfrentados nesses tipos de instalações elétricas:

- a) **Custos elevados:** essas instalações podem envolver custos significativos. A escavação de valas (rede subterrânea), aquisição de materiais (ambas redes) e mão de obra especializada (ambas redes) podem ser dispendiosos.
- b) **Dificuldades de infraestrutura:** Dependendo da localização e das condições do terreno, pode ser desafiador realizar a instalação elétrica. Terrenos rochosos, áreas densamente povoadas ou regiões com infraestrutura urbana já estabelecida podem exigir adaptações e soluções técnicas específicas principalmente para as redes subterrâneas.
- c) **Impacto ambiental:** A instalação elétrica pode ter um impacto no meio ambiente, especialmente quando se trata de postes normais. A remoção de árvores, a necessidade de ampliar áreas urbanizadas ou a interferência em

ecossistemas podem levantar preocupações ambientais.

- d) **Licenciamento e regulamentações:** A instalação elétrica está sujeita a licenciamentos e regulamentações governamentais. A obtenção de permissões, cumprimento de normas de segurança e conformidade com regulamentos locais podem ser um desafio burocrático.
- e) **Interrupções no fornecimento de energia:** Durante a instalação elétrica, é possível que ocorram interrupções temporárias no fornecimento de energia para as áreas afetadas. Isso pode causar inconvenientes para os residentes, empresas e instituições que dependem da eletricidade.
- f) **Manutenção e reparos:** Independentemente do tipo de instalação elétrica escolhida, a manutenção e reparação periódica são necessárias para garantir a operação segura e confiável do sistema. A identificação e correção de falhas podem exigir recursos técnicos e tempo consideráveis.
- g) **Planejamento e coordenação:** A implementação de uma instalação elétrica requer um planejamento detalhado e coordenação eficiente entre diferentes partes envolvidas, como a empresa de energia elétrica, órgãos reguladores, empresas de construção civil, autoridades municipais e comunidades locais.

Além disso, a Companhia Água de Menos, responsável pelo abastecimento de água e saneamento básico, precisa garantir que suas obras não interfiram na instalação de rede elétrica escolhida e enfrenta alguns desafios nas questões de custos e ambientais.

O cenário apresenta os seguintes desafios para o prefeito Concreto:

- a) **Coordenação de agendas:** O prefeito Concreto deve garantir a sincronização dos trabalhos entre a Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade Municipal, a Companhia de Luz Acende Demais e a Companhia Água de Menos, evitando conflitos de agenda e a sobreposição de obras que possam gerar retrabalho e desperdício de recursos públicos. Além da preocupação com a aprovação e validação dos gastos das obras pela Secretaria de Finanças do município Obras Sem Fim, que deve observar a Lei de Responsabilidade Fiscal.
- b) **Análise de custos:** O gestor precisa avaliar os custos envolvidos na instalação elétrica dos postes normais em comparação com a rede subterrânea, levando em consideração não apenas os custos iniciais, mas também as despesas de manutenção e os impactos financeiros para os moradores.
- c) **Priorização de investimentos:** Com um orçamento limitado, o prefeito Concreto deve tomar decisões estratégicas sobre quais melhorias priorizar no bairro Sem Infra, levando em consideração as necessidades da população, os benefícios a longo prazo e a disponibilidade de recursos.
- d) **Custo adicional para os moradores:** A rede subterrânea gera um custo inicial mais elevado, o que pode impactar o orçamento dos moradores devido a cobrança das contribuições de melhoria, o que pode vir a gerar insatisfação na comunidade.
- e) **Pressão das Secretarias de Finanças e de Infraestrutura e Mobilidade para reduzir gastos:** pode entrar em conflito com a escolha da rede subterrânea, que possui custos mais dispendiosos.
- f) **Pressão do conselho de bairro por melhorias sanitárias:** Os moradores,

representados por um conselho do bairro Sem Infra, pleiteiam melhorias sanitárias, aumentando os custos do projeto. A não implementação dessas melhorias pode prejudicar a reputação do prefeito Concreto, manchar sua reputação e, quem sabe até, impedir que ele consiga eleger o seu sucessor na prefeitura do município Obras Sem Fim.

- g) **Cobrança de outros bairros do município:** moradores de outros bairros do município Obras Sem Fim também cobram por melhorias nas suas regiões e indagam quais os critérios utilizados para a escolha do bairro Sem Infra para receber os investimentos.

### 1.3 FECHAMENTO

O caso apresentado desafia o prefeito Concreto do município Obras Sem Fim, pois exige gestão e coordenação de ações entre diferentes órgãos e entidades da esfera pública, como a Secretaria de Finanças, a Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade, a Companhia de Luz Acende Demais, a Companhia Água de Menos e os moradores do bairro Sem Infra, para realizar a reestruturação de infraestrutura do bairro Sem Infra, minimizando os gastos públicos. O prefeito Concreto ainda precisa lidar com as solicitações dos moradores dos demais bairros do município Obras Sem Fim e buscar uma solução pacífica e boa para todos.

A análise cuidadosa dos custos envolvidos na escolha do tipo de rede elétrica envolve considerações financeiras, estéticas (depende da escolha de postes normais ou rede subterrânea), ambientais/sustentabilidade e a pressão de diferentes partes envolvidas. A busca por soluções conjuntas e a participação da comunidade serão fundamentais para a tomada de decisões informadas e o alcance dos objetivos propostos.

O desfecho da situação terá impacto direto no orçamento dos moradores, nos esforços de redução de gastos da Prefeitura e na satisfação da comunidade em relação às melhorias prometidas.

**Com base no caso para ensino apresentado, foram levantadas as seguintes questões de discussão e reflexão:**

- a) Quais podem ser os impactos financeiros para os moradores e para o orçamento da prefeitura em relação à escolha da rede subterrânea?
- b) Quais alternativas humanizadas o prefeito Concreto pode conceder aos moradores do bairro Sem Infra para diminuir o impacto dos custos adicionais das contribuições de melhoria geradas?
- c) Como equilibrar as demandas das Secretarias de Finanças e de Infraestrutura e Mobilidade por redução de gastos e a necessidade de implementar melhorias sanitárias solicitadas pelo conselho de bairro?
- d) Como promover um diálogo transparente, cooperativo e equitativo com a comunidade, considerando os diferentes interesses e impactos das decisões?
- e) Quais são as possíveis soluções para lidar com os problemas identificados e alcançar uma decisão satisfatória para todas as partes envolvidas?

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1 FONTE DE DADOS

Os dados são fictícios, sendo utilizado cruzamento de experiências vividas pelos autores do caso para ensino com acontecimentos relativamente frequentes nos municípios da de uma grande região metropolitana de um Estado na região Sul do Brasil. Esses municípios são constantemente afetados por obras dos mais diversos tipos e que afetam a população, não somente do município em que a obra é realizada, mas de todos os outros municípios que são muito próximos.

### 2.2 APLICAÇÃO PEDAGÓGICA EM SALA DE AULA

A ideia de utilizar como um dos principais atores do caso para ensino um político que fez uma promessa de campanha e vê dificuldades de cumpri-la, surgiu como uma oportunidade de ver a opinião de outros alunos referentes a um tema tão recorrente no nosso país e que afeta a todos nós de forma direta ou indireta.

Essa aplicação pedagógica de caso para ensino permite que os alunos desenvolvam habilidades de análise crítica, resolução de problemas, tomada de decisão, negociação e trabalho em equipe. Além disso, promove a reflexão sobre questões políticas, financeiras, sociais e ambientais que podem surgir na Administração Pública.

O Caso pode ser utilizado em disciplinas que tenham inter-relação com a Negociação e a Comunicação e práticas em conhecimentos de orçamento e gestão municipal na Administração Pública.

#### **Roteiro de Atividades para Aplicação Pedagógica em sala de aula:**

- Organização da Turma: separar a turma em equipes de cinco ou seis pessoas.
- Recursos necessários: 10 folhas de papel e cinco canetas.
- Tempo de leitura do Caso: aproximadamente 15 minutos.
  - a) Os grupos têm 30 minutos para discutirem, analisarem e responderem as cinco questões apresentadas, elaborando respostas fundamentadas com base nas informações fornecidas.
  - b) Após a discussão dos grupos, promover um debate em sala de aula, permitindo que cada grupo compartilhe suas respostas e argumentos, incentivando os alunos a considerarem diferentes perspectivas e opiniões, promovendo uma discussão saudável, cooperativa e construtiva – aproximadamente 25 minutos.
  - c) Finalizar a atividade pedindo aos alunos que reflitam sobre as lições aprendidas com o caso, as habilidades de gestão e negociação necessárias para lidar com situações complexas e a importância da participação ativa da comunidade na tomada de decisões – cinco minutos.



## 2.3 EXPOSIÇÃO TEÓRICA

A comunicação é a forma como os seres e alguns objetos se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, idéias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas. Comunicar é tornar algo comum, podendo ser um ato de mão única através da transmissão (somente emissor participa), ou de mão dupla através do compartilhamento (onde emissores e receptores constroem o saber, a informação, e a transmitem).

A comunicação interpessoal pode se dar de maneira: (a) oral; (b) escrita; ou (c) não verbal. O processo de comunicação se refere aos passos entre uma fonte emissora e um receptor que resultam na transferência e compreensão de um significado (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

No entanto segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação pode enfrentar barreiras como: (a) filtragem – manipulação do emissor para o receptor; (b) percepção seletiva – projeção de expectativas do receptor; (c) sobrecarga – mais informação do que a capacidade de processar; (d) emoções – que podem tomar o lugar da razão; (e) idioma – idade e contexto social (gírias/jargões técnicos); (f) silêncio – sonegação de informações; (g) medo da comunicação – vergonha ou ansiedade social; (h) diferenças de gênero – homens (desejam status e poder) versus mulheres (desejam conexão e intimidade); e o (h) politicamente correto – empecilho à livre expressão.

A comunicação é um elemento indispensável ao processo de negociação. As negociações podem ocorrer sobre os mais diversos assuntos e objetos, e geralmente ocorrem devido a basicamente dois motivos: (a) criar algo novo que nenhuma das partes poderia fazer por si só; ou (b) para resolver um problema ou uma disputa entre as partes.

Na negociação integrativa as metas das partes não são mutuamente exclusivas, se um lado alcança suas metas o outro lado também pode alcançar as suas. A negociação integrativa em sua estrutura fundamental permite que ambos os lados alcancem seus objetivos, são alternativas do tipo ganha-ganha. A negociação integrativa não precisa de vencedores e perdedores, todas as partes podem ser vencedoras.

É o contrário da negociação distributiva em que as partes praticam a negociação do tipo ganha-perde; a barganha distributiva é uma estratégia utilizada para alcançar acordos em situações em que as partes envolvidas têm objetivos conflitantes e a negociação é vista como um jogo de soma zero, no qual um ganho para uma parte significa uma perda para a outra (Lewicki, Saundres e Minton, 2002).

Como citado por Lewicki, Saundres e Minton (2002), existem algumas formas de criar uma área de concordância para se alcançar acordos integradores através de: (a) criar um fluxo livre de informações; (b) tentar entender as verdadeiras necessidades e os objetivos da outra parte; (c) enfatizar os pontos em comum entre as partes e minimizar as diferenças; e (d) procurar soluções que venham ao encontro das metas e dos objetivos de ambos os lados.

Por conseguinte, para buscar soluções alternativas deve-se não somente focar nas questões básicas da disputa, mas também exigir mais informações sobre as verdadeiras necessidades do outro lado e, conseqüentemente, mudar de soluções mais simples e distributivas para soluções mais complexas e integrativas. Existem algumas técnicas como: (a) ampliar o bolo; (b) troca de favores; (c) usar uma compensação não-específica; (d) cortar custos por complacência; e (e) achar uma solução-ponte (criar novas opções para novas necessidades) (Lewicki, Saundres e

Minton, 2002).

Geralmente, as negociações envolvem conflitos. Conflito pode ser entendido, como: divergência percebida de interesses, ideias ou uma crença de que a aspiração atual das partes não pode ser atingida simultaneamente. Interação de pessoas interdependentes que têm objetivos incompatíveis e interferem entre si no alcance destes objetivos (Cunha e Lopes 2011).

Em relação aos elementos constitutivos do conflito são: (a) relação interpessoal (percepções, valores, expectativas, sentimentos ou crenças desencontradas entre duas ou mais pessoas); (b) problema objetivo (o interesse concreto envolvido; pode expressar condições estruturais, interesses ou necessidades contrariadas); e (c) trama ou processo (como foi, por que, onde, quando, circunstâncias, responsabilidades, possibilidades e os processos, com suas implicações) (Lessa, Lopes e Caregnato 2021).

Para tentar reduzir os conflitos, uma alternativa é utilizar a Comunicação Não-Violenta (CNV). Conforme o Instituto CNV Brasil (2023), a CNV foi sistematizada pelo psicólogo Marshall Rosenberg, e teve o nome inspirado nos trabalhos de resistência não-violenta de Gandhi e Martin Luther King. A CNV é a habilidade de comunicar-se minimizando resistências, reações defensivas e violentas. Um jeito de melhorar a forma como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos.

Para isso, a CNV propõe quatro focos de atenção para orientar a comunicação: (a) observação (separar o que de fato aconteceu em uma situação das avaliações que fazemos sobre ela); (b) sentimentos (expressar os sentimentos, trazendo a vulnerabilidade; aproximar uns dos outros); (c) necessidades (são humanas e universais; as motivações que levam a fazer, falar e escolher); e (d) pedidos (expressão de como atender as necessidades).

As três principais áreas de aplicação da CNV são: (a) a auto conexão (quando se entende o que se passa com nós mesmos diante de um estímulo); a (b) a empatia (forma como se escuta as mensagens que se recebe; prática da curiosidade empática); e a (c) expressão honesta (expressar para a outra pessoa o que se passa consigo).

Nesse sentido, ainda existem métodos alternativos para a solução de conflitos, que são a: (a) a mediação (mediador facilita o diálogo entre as partes, mas as partes é que apresentam as soluções); (b) a conciliação (tem participação mais efetiva do conciliador que pode sugerir soluções); e (c) a arbitragem (as partes indicam árbitros que irão dar a solução para o caso ao invés de levá-lo ao judiciário). A mediação e a conciliação podem ser judiciais ou extrajudiciais, já a arbitragem exclui a possibilidade da via judicial, mas o compromisso para aceitá-la pode ocorrer em juízo (TJDFT, 2022).

## 2.4 DISCUSSÃO DAS QUESTÕES

A seguir são apresentadas algumas soluções possíveis, sugestões de análise e propostas para a resolução do impasse. São analisadas individualmente cada uma das perguntas (questões de reflexão) propostas no caso para ensino.

**a) Quais podem ser os impactos financeiros para os moradores e para o orçamento da prefeitura em relação à escolha da rede subterrânea e como o prefeito pode minimizar esses impactos?**

Pode ser feita duas análises sobre essa questão:

### **Análise 1:**

Existe a possibilidade de surgir a necessidade de um incremento financeiro por parte dos residentes, com o propósito de manter a continuidade da não adoção de fontes suplementares de energia elétrica ou a realização de novas conexões, acompanhada da potencial iminência da introdução de uma taxa de aprimoramento urbano. Simultaneamente, a administração municipal pode se deparar com um aumento imprevisto nas despesas, caso a alocação de recursos não tenha sido adequadamente antecipada no contexto do plano plurianual, acarretando repercussões diretas sobre outras categorias orçamentárias planejadas.

### **Análise 2:**

O prefeito detém a capacidade de atenuar os efeitos adversos por meio da instauração de processos dialógicos e de cooperação. Recomenda-se que o chefe executivo municipal empreenda a organização de reuniões envolvendo representantes da Secretaria de Finanças, da Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade, da Companhia de Distribuição de Energia Elétrica local (doravante referida como "Acende Demais"), da Companhia de Saneamento ("Água de Menos") e dos residentes do bairro, com o objetivo de fomentar a colaboração recíproca, compartilhar informações e buscar soluções conjuntas, a fim de prevenir conflitos e otimizar o uso de recursos.

**b) Quais alternativas humanizadas o prefeito Concreto pode conceder aos moradores do bairro Sem Infra para diminuir o impacto dos custos adicionais das contribuições de melhoria geradas?**

#### **Análise:**

Os custos adicionais para os moradores podem ser resolvidos através de:

- **Subsídios ou financiamentos:** A Prefeitura pode buscar opções de subsídios ou financiamentos para ajudar os moradores a lidar com os custos adicionais, especialmente para aqueles com menor capacidade de pagamento.
- **Programas de parcelamento:** Estabelecer programas de parcelamento dos custos extras ao longo do tempo pode aliviar o ônus financeiro para os moradores.
- **Diálogo e transparência:** Promover um diálogo aberto com a comunidade, explicando os motivos da escolha dos postes normais ou rede subterrânea buscando uma distribuição equitativa dos custos.

**c) Como equilibrar as demandas das Secretarias de Finanças e de Infraestrutura e Mobilidade por redução de gastos e a necessidade de implementar melhorias sanitárias solicitadas pelo conselho de bairro?**

#### **Análise:**

Deve ser realizada uma análise técnica e financeira através de estudos técnicos e análise de viabilidade econômica, para avaliar os prós e contras da instalação de

postes normais ou rede subterrânea, considerando tanto os custos iniciais quanto os custos de manutenção ao longo do tempo. A análise técnica e financeira também deve ser realizada para a implementação das melhorias sanitárias solicitadas pelo conselho de bairro.

d) **Como promover um diálogo transparente, cooperativo e equitativo com a comunidade, considerando os diferentes interesses e impactos das decisões?**

**Análise:**

A promoção de um diálogo eficaz entre a comunidade e as entidades governamentais requer a elaboração de um orçamento participativo que incorpore a participação dos conselhos consultivos, líderes comunitários e associações de moradores locais. Ademais, é recomendável buscar a contribuição de especialistas no campo da energia para avaliar os impactos decorrentes, bem como envolver atores relevantes capazes de identificar as implicações positivas e negativas, mediante um diálogo aberto com os residentes da região.

Em adição, é recomendável envolver profissionais especializados na área para realizar uma análise prospectiva da possível valorização dos imóveis na localidade. Paralelamente, é crucial adotar práticas de escuta ativa e comunicação não violenta, a fim de garantir a efetiva promoção de um diálogo transparente, equitativo e eficiente entre todas as partes envolvidas.

e) **Quais são as possíveis soluções para lidar com os problemas identificados e alcançar uma decisão satisfatória para todas as partes envolvidas?**

**Análise:**

- **Avaliação de alternativas de redução de gastos:** Realizar uma análise minuciosa dos custos, buscando áreas onde é possível economizar sem comprometer a qualidade e a eficiência das obras e infraestrutura implementadas;
- **Comunicação e negociação:** Estabelecer uma comunicação aberta e transparente entre as partes interessadas, compartilhando informações sobre os benefícios a longo prazo dos postes subterrâneos e buscando um consenso sobre os investimentos necessários.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, P; LOPES, C. **Cidadania na gestão de conflitos: a negociação na, para e com a mediação**. Antropológicas, 2011.

INSTITUTO CNV BRASIL. Comunicação Não-Violenta (CNV): O que é e como praticar. **Blog Instituto CNV Brasil**. Disponível em: <<https://www.institutocnvb.com.br/single-post/comunicacao-nao-violenta-cnv-o-que-e-e-como-praticar>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

LESSA, B. de S., LOPES, F. D., & CAREGNATO, C. E. (2021). **A reflexividade como elemento de mediação – O caso de Francisco Milanez**. *Cadernos*

*EBAPE.BR*, 19(1), 152–164. <<https://doi.org/10.1590/1679-395120200027>>. Acesso em: 12 jun. 2023

LEWICKY, Roy J.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS – TJDFT. **Mediação X Conciliação X Arbitragem**. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/mediacao-x-conciliacao-x-arbitragem>>. Acesso em: 12 jun. 2023.