



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

PAMELA KAMILA DA SILVA GOMES
WANESSA SOUZA DUARTE

**OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO
GESTOR PÚBLICO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

PORTO VELHO- RO
2023

**PAMELA KAMILA DA SILVA GOMES
WANESSA SOUZA DUARTE**

**OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO
GESTOR PÚBLICO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Sob a orientação da Profa. Mestre: Sandra Carla Pereira Barbosa

**PORTO VELHO-RO
2023**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Gomes, Pamela Kamila Da Silva.
OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS / Pamela Kamila Da Silva Gomes, Wanessa Souza Duarte, Santa Luzia D'Oeste-RO, 2023.
18 f.
Orientador(a): Prof^ª. Ma. Sandra Carla Pereira Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Santa Luzia D'Oeste-RO, 2023.

1. GESTOR. 2. CONFLITOS. 3. SETOR PÚBLICO. I. Duarte, Wanessa Souza. II. Barbosa, Sandra Carla Pereira (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955 (Campus Porto Velho Zona Norte)

OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS E O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Pamela Kamila da Silva Gomes¹
Wanessa Souza Duarte²
Sandra Carla Pereira Barbosa³

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar o papel do gestor público nas relações organizacionais e como os conflitos dentro dessas organizações podem ser prejudiciais entre as partes envolvidas. O perfil do gestor analisado se refere a um gestor público, no qual foi possível buscar entender as atribuições destinadas a esse profissional frente aos conflitos. Tal estudo seguiu os princípios da pesquisa qualitativa, de cunho documental, com a análise de alguns artigos que tratam sobre os perfis do gestor e suas competências. Para isso, realizou-se um levantamento bibliográfico, por meio de portais eletrônicos nacionais, com o uso de determinados filtros. Assim, cinco artigos foram selecionados, a saber: Albarello (2006); Valadão Júnior (2017); Reis e Matos (2012); Santos, Laimer e Laimer (2016); Santos e Abella (2017). Os resultados obtidos apontam que um gestor precisa estar atualizado, se qualificar, conhecer seu local de trabalho, conhecer normas e regras, para que possa gerenciar uma situação de conflito.

Palavras-chave: Gestor. Conflitos. Setor Público.

Abstract

This research aimed to analyze the role of the public manager in organizational relationships and how conflicts within these organizations can be harmful between the parties involved. The profile of the manager analyzed refers to a public manager, in which it was possible to seek to understand the duties assigned to this professional in the face of conflicts. This study followed the principles of qualitative research, of a documentary nature, with the analysis of some articles that deal with manager profiles and their skills. To this end, a bibliographical survey was carried out, through national electronic portals, using certain filters. Thus, five articles were selected, namely: Albarello (2006); Valadão Júnior (2017); Reis e Matos (2012); Santos, Laimer and Laimer (2016); Santos and Abella (2017). The results obtained indicate that a manager needs to be up to date, qualified, know their workplace, know norms and rules, so that they can manage a conflict situation.

Keywords: Manager. Conflicts. Public sector.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia, *Campus*, Porto Velho Zona Norte. Email: pamelaksg17@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia, *Campus*, Porto Velho Zona Norte. Email: duartewanessa527@gmail.com

³ Docente, Mestre em Linguagem e Ensino pela UFCG, Coordenadora do Polo de Apoio Presencial da UAB em Campina Grande.. E-mail: sandracpb@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O princípio da eficiência se tornou mais evidente com a promulgação da emenda constitucional nº 19/98, com a finalidade de melhorar os serviços públicos. Para isso, os que estão à frente das organizações públicas devem possuir o conhecimento necessário sobre tal princípio, bem como atitudes que convergem para a solução de conflitos, buscando melhores resultados e eficiência nas resoluções de problemas.

O gestor público é um dos principais agentes dentro de uma instituição pública, estando à frente da organização de tarefas, distribuição de atividades e sendo o mediador perante conflitos que aparecem diariamente. E, mesmo que haja uma boa organização, os conflitos podem ser gerados, por isso, o papel do gestor é de suma importância.

Dessa forma, a figura do gestor público é necessária, para que haja uma boa organização dentro de qualquer espaço, para garantir a eficiência na administração dos recursos, tomar decisões estratégicas, promover transparência e atender às necessidades da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento e bem-estar coletivo.

Há diversos problemas dentro dessas instituições, mas o principal acontece devido à falta de organização e até de interação entre todos os setores da estruturação. Porém, deve-se levar em consideração que, mesmo que haja uma boa organização, é necessário sempre buscar melhorias de resultados.

Desse modo, é preciso entender quais seriam as habilidades e competências de um gestor público frente a conflitos internos, bem como compreender quais seriam esses conflitos que aparecem nesses espaços.

Conflitos em espaços públicos podem surgir devido a disputas por espaços, diferenças culturais, divergências de opiniões, comportamentos inadequados ou até mesmo falta de recursos, como assentos em locais públicos. No qual a compreensão e a comunicação eficaz podem ajudar a evitar ou resolver essas situações.

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é o de analisar o papel do gestor público diante dos conflitos que acontecem dentro de uma organização pública. E, especificamente, identificar e descrever quais são essas situações de conflito e quais as atribuições desse profissional frente aos conflitos enfrentados.

Sendo assim, este trabalho se justifica por evidenciar os requisitos que um gestor público deve possuir para lidar com situações de conflitos, entendendo os fundamentos do papel de tal profissional em organizações de setores públicos. Além disso, esta proposta possui relevância científica, visto que está apoiada em pressupostos teóricos sobre o tema em estudo.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, temos três seções. Na primeira, abordamos a Fundamentação Teórica, contemplando, primeiramente, o conceito e a definição de Gestor Público; em seguida, destacamos os perfis dos gestores, suas habilidades, competências e estratégias frente aos conflitos organizacionais nos setores públicos. Na segunda seção, evidenciamos os procedimentos metodológicos que nortearam nosso estudo. A terceira seção expõe as nossas análises e, logo após, há as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e Definição de Gestor Público

Os gestores públicos estão sempre à frente de uma organização e devem estar atentos a suas habilidades e competências, compartilhando boas atitudes necessárias à gestão. Dessa forma, esses profissionais devem questionar sobre o modelo que estão aplicando, refletindo se este é o suficiente para desenvolver qualidade e eficácia para a instituição.

Compreende-se que há uma preocupação sobre a formação que esses profissionais recebem durante a sua carreira, se são capacitados, se atendem os requisitos básicos de um gestor, levando em consideração as habilidades exigidas para essa função. Isso ocorre, porque, em qualquer gestão, se não houver uma boa organização, um bom planejamento, pode-se não atingir a eficácia, que é o objetivo principal de qualquer organização. Por esse aspecto, (Reis, Matos, 2012) asseveram que:

Por estar inserido em todos os campos da esfera pública de atuação e intervenção dos governos, com órgãos e funções especializadas, cresce a demanda por esses profissionais qualificados que entendam a estrutura do Estado, suas características políticas e seu papel como provedor de serviços públicos (Reis; Matos, 2012, p. 300).

Os conflitos acontecem a todo instante. Mesmo havendo uma boa organização, os conflitos são inevitáveis. Por isso, esse profissional deve estar atento e buscar aplicar seu conhecimento para resolver qualquer situação, juntamente com toda a equipe profissional.

Nas situações de conflito, há dois pontos de vista: um que já foi citado, ocasionando em pontos negativos, que também podem ser levados em consideração, e os pontos positivos, que podem servir de aprendizado e oportunidade para lidar com tais situações.

O gestor pode encontrar excelentes oportunidades para melhorar e motivar a equipe durante a solução de um conflito, pois a satisfação do público depende do ambiente organizacional.

Também é preciso destacar que uma equipe precisa buscar suas motivações. Certamente, a motivação é fundamental para o desempenho de uma equipe. Compreender as metas coletivas e reconhecer as contribuições individuais pode fortalecer a organização, incentivando um ambiente positivo, desta forma, impulsionando as motivações.

Sabe-se que o ambiente de trabalho reúne diversas pessoas com diferenças pessoais, culturais, formas de se expressar e compreender o mundo, o que pode resultar em conflito, seja no setor privado ou no setor público. Nesses espaços, há muita divergência, que pode gerar conflitos: desde as questões políticas, diversidades sexuais, relações de poder, até as estruturas organizacionais.

É importante promover ambientes de trabalho inclusivos, onde a diversidade, incluindo a diversidade sexual, seja respeitada e valorizada. A igualdade de oportunidades e tratamento é fundamental em qualquer contexto sexual. A orientação sexual de um gestor público, seja ele homossexual ou de qualquer outra orientação, não deve impactar sua capacidade de desempenhar suas funções. A competência, integridade e habilidades de liderança são aspectos mais relevantes.

Os resultados dependem da forma como o gestor público lida com essas situações. Para isso, ele precisa conhecer e analisar seu campo de trabalho e suas estruturas, identificando esses conflitos e agindo com suas habilidades, em busca de soluções.

Nesse sentido, o setor público tem a preocupação de promover uma gestão cada vez mais qualificada, frente aos desafios cotidianos desse setor, baseando-se sempre nos princípios que norteiam o Direito Público: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência.

Os gestores públicos têm por finalidade buscar a eficácia no funcionamento e atendimento ao público, principalmente quando se trata de prestação de serviço de qualidade. Segundo Albarello (2006, p. 51),

No momento atual, de internacionalização de políticas socioeconômicas e ambientais, de complexidade dos mercados e busca constante por inovação, o gestor público está desafiado a acompanhar a evolução e reorganizar o processo de gestão, conduzindo mudanças, inserção da participação social e estabelecimento de estratégias complexas e contínuas, que repercutem em qualidade de vida da população e gerem, ao longo prazo, desenvolvimento sustentável.

O autor destaca que, para que haja evolução dentro do ambiente de trabalho, é

necessário o acompanhamento e a reorganização do modo de gestão, buscando sempre mudanças e atualizações sobre o que envolve o trabalho do gestor.

Desse modo, é possível encontrar novas estratégias na prestação de serviços públicos. Como por exemplo: ampliar o uso da tecnologia, facilitando o acesso e agilizando os processos, envolver a comunidade nas decisões públicas, utilizar dados para prever necessidades, otimizar recursos, integrar práticas sustentáveis, promovendo a responsabilidade ambiental e reforçar a transparência nas ações do governo.

Por estarem inseridos em todos os campos da esfera pública de atuação, os profissionais da área precisam cada vez mais se especializar e qualificar para atender às estruturas do estado, reafirmando seu papel como provedor de serviços públicos.

De acordo com Bresser-Pereira (2007 *apud* Reis; Matos, 2012),

O papel do Estado não visa à obtenção de lucros, mas tão somente prestar serviços de excelência, estando sujeito a um controle da sociedade que a cada dia se torna mais exigente quanto à necessidade de redução de custos no setor público e uma melhor qualidade dos gastos. Esse fato robustece a lógica de o Estado se tornar mais eficiente e responsável e, por intermédio de seus servidores, prever a necessidade de esses se revestirem de procedimentos em prestar serviços públicos de boa qualidade, cujo objetivo final como destinatário desses serviços, ou o público alvo, é todo e qualquer cidadão.

O gestor público necessita desenvolver essa capacidade, ou seja, ele precisa compreender como lidar com as pessoas, buscando atender sempre o público; e o gestor começa sua organização internamente, para que possa atender os demais setores.

Nesse contexto, dentro de uma organização, caso os setores não estejam em conexão, os funcionários não consigam resolver os conflitos internos e organizacionais, toda estrutura pode ser afetada. Nesse sentido, Reis e Matos aludem que:

Com base nesses entendimentos, é evidente que há a necessidade de a administração pública se inserir nesse novo modelo administrativo e, com isso, habilitar os seus colaboradores para que executem as funções legitimadas por competência fundamentada nos conceitos de conhecimento, habilidades e atitudes já abordadas anteriormente, além de se desenvolver a liderança como papel fundamental de uma administração eficaz por parte do gestor público no poder decisório e deliberativo (Reis; Matos, 2012, p. 301).

Os autores destacam que é fundamental e necessário que os prestadores de serviço público estejam em constante atualização, buscando inovação nos novos modelos administrativos e acompanhando as novas atualizações, que surgem diariamente.

Segundo Reis e Matos (2012), o gestor precisa ter um papel de liderança, sempre buscando novos conhecimentos e habilidades, pois a administração pública está sempre inovando.

2.2 Os perfis dos gestores, suas habilidades, competências e estratégias frente aos conflitos organizacionais nos setores públicos

Com base no que foi apresentado, um questionamento que deve ser feito: que tipo de gestor está sendo formado? A formação de gestores pode variar dependendo do contexto ou setor ou área de atuação. Em geral, gestores são treinados para liderar equipes, tomar decisões estratégicas, gerenciar recursos e promover eficiência. A formação pode incluir habilidades de liderança, gestão de projetos, análise de dados e comunicação eficaz.

Os gestores atuantes e iniciantes devem sempre buscar melhorias de gestão; acompanhar cada processo; procurar evoluir e não ser apenas contínuo no que faz, pois não há apenas um tipo de gestão, mas, sim, estratégias que devem ser avaliadas para alcançar novos objetivos.

Compreende-se que, dentro de uma instituição, existem diversos profissionais que trabalham com o público, lidam diariamente com problemas; os desafios existem todos os dias. Assim, é preciso ter um bom gestor para lidar com tais situações, como por exemplo o excesso de burocracia, falta de recursos, dificuldade na tomada de decisões devido a processos complexos, resistência à mudanças, e desafios relacionados à transparência e responsabilidade.

O gestor público precisa compreender quais são suas competências e saber lidar com esses desafios cotidianamente, para resolver os conflitos. Dessa forma, devendo agir com eficiência, buscando melhores resultados entre as partes envolvidas.

Com isso, Valadão Júnior *et al* (2017) reflete sobre os tipos de competências, pois,

[...] observa-se a evidente necessidade de desenvolver nos gestores público mais do que competências técnicas e gerenciais, enfatizando as competências de valor, a competência ética, a competência política, voltando o olhar para o compromisso com a responsabilidade social, com a democracia e cidadania.

Enquanto os autores defendem a ideia de que a busca pelas competências ainda está crescendo, dentre elas, podem ser citadas algumas, como tomada de decisões, liderança, comunicação eficaz, visão estratégica, gestão financeira, ética, conhecimento jurídico, empatia, inovação e adaptação.

Contudo, é necessário deixar claro que o gestor público deve atender suas demandas, sempre pensando na participação da comunidade, considerando os princípios da legalidade⁴ publicidade⁵.

O princípio da legalidade possibilita que, dentro de uma organização, haja comprometimento para atender as demandas da comunidade, contribuindo com uma boa qualidade na prestação de serviços; enquanto o princípio da publicidade permite que a comunidade esteja a par de ações que ocorrem dentro das organizações. Com efeito:

[...] a capacitação para gerenciar, coordenar uma equipe ser faz necessário em um perfil de gestor, pois existe expansão na atualização e capacitação de empresas, o que auxilia nas administrações públicas, embora em momento algum o papel de gestor deixa de ter participação com a sociedade. (SANTOS *et al.*, 2016, p. 135)

Um gestor precisa compreender como gerenciar e coordenar uma equipe, pois existe expansão na capacitação das instituições. Com isso, o gestor precisa ter a participação com a sociedade, visto que há desafios constantes em acompanhar e reorganizar as estratégias, visando buscar a melhoria nos resultados da organização.

Na citação acima, os autores afirmaram que um gestor precisa atender alguns requisitos, como: ter comprometimento, além de conhecimento em normas e regulamentos públicos. É necessário ter a capacidade de exercer o trabalho em equipe, idoneidade, flexibilidade e organização para ter uma boa profissionalização.

Compreende-se que, dentro de uma equipe, há vários fatores que devem ser considerados, inclusive, ter uma boa comunicação e um bom relacionamento auxiliam na busca pela boa gestão.

2.3 Os conflitos organizacionais

Os conflitos estão presentes em qualquer organização, pois existem diversas pessoas trabalhando em um mesmo ambiente. Ainda que sejam inevitáveis, “Os conflitos embora nem todos desejáveis sejam elementos geradores das mudanças do desenvolvimento da organização” (Santos, 2017).

⁴ O princípio da legalidade é um dos fundamentos essenciais do Estado de Direito. Ele estabelece que todas as ações dos órgãos públicos devem estar em conformidade com a lei. Isso significa que o poder estatal só pode ser exercido dentro dos limites estabelecidos pela legislação, e qualquer ato que não esteja de acordo com a lei é considerado ilegal. Esse princípio não se aplica somente aos cidadãos, mas também aos agentes públicos, incluindo gestores públicos. Estes devem agir dentro da lei, assegurando a legalidade, que é fundamental para garantir a proteção dos direitos individuais e a funcionalidade do estado.

⁵ O princípio da publicidade, estabelece que os atos praticados pela administração pública devem ser transparentes e acessíveis ao conhecimento de todos. Isso implica que as informações e demais ações dos órgãos públicos devem ser divulgadas de forma clara e aberta à sociedade.

Um exemplo de conflito pode ser uma disputa entre os departamentos da organização sobre recursos limitados, orçamentos ou até espaços físicos, podendo surgir de diferentes prioridades e metas entre as equipes, criando tensões dentro da organização.

Vale dizer que os conflitos organizacionais se referem a discordâncias, divergências ou, até mesmo, disputas que surgem entre membros de uma organização. Esses conflitos podem envolver questões relacionadas a recursos, papéis, políticas, personalidades, entre outras variedades dentro do ambiente de trabalho organizacional. A maneira como esses conflitos são gerenciados podem influenciar a dinâmica do grupo, do clima organizacional e do alcance dos objetivos.

O autor aborda que, em uma organização, sempre haverá conflitos, independentemente da situação. Mesmo que um ambiente de trabalho atenda as demandas, atinja os objetivos e mantenha o espaço organizado, os conflitos serão inevitáveis. Assim, o gestor deve estar atento para identificar quais seriam essas causas e, com a ajuda de um grupo de colaboradores, tentar mediar certas situações. Nessa perspectiva, Santos *et al* (2017, p. 222) afirmam que:

O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações, assim como pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e não produtivos e gerenciá-los.

A partir do exposto, compreende-se que o gestor seria o profissional indicado e qualificado para identificar alguns desafios conflitantes em determinada instituição. Sendo assim, é necessário gerenciar essas situações, para que o conflito não se torne um problema maior.

Nesse aspecto, para identificar um conflito organizacional, faz-se necessário dar atenção aos sinais e as dinâmicas dentro de uma equipe. Os indicadores apontam que é preciso observar as reclamações, baixo desempenho, conflitos abertos ou confrontos, resistência às mudanças, diminuição da colaboração.

Ao observar esses acontecimentos, os gestores devem estar mais atentos para a possibilidade de conflitos organizacionais, tomando medidas para abordar e resolver essas questões, antes que impactem negativamente a eficácia e o ambiente de trabalho.

O profissional de gestão pública precisa conhecer suas habilidades e competências, para que possa gerenciar uma situação de conflito e assim possibilitar que a funcionalidade da organização não fique suspensa, inclusive, gerando um conflito bem mais amplo, dessa forma, contribuindo para um desempenho mais eficaz e impactante em sua área de atuação.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, por meio de uma investigação bibliográfica e documental de caráter descritivo, de modo que fizemos uma leitura de estudos já publicados, analisando o papel do Gestor público diante dos conflitos organizacionais.

Seguindo essa linha de raciocínio, para realização desta pesquisa, selecionamos artigos para leitura e interpretação. O critério utilizado para selecionar esses artigos foi que tratassem do tema em destaque..

O pensamento de Severino (2007) foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho, pois este nos orientou, para que coletássemos uma variada forma de pensar e analisar o tema, mas que também apontássemos para a grande importância da gestão democrática e participativa em escolas públicas. A respeito dessa modalidade de pesquisa, Severino (2007, p. 122) afirma que:

[...] registro disponível, de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, teses e etc. Utiliza-se de dados de categoria teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Dessa maneira, entende-se por pesquisa bibliográfica todo o conjunto/relação de documentos que foram reunidos para se chegar a determinadas informações, ou seja, aquilo que serviu de fonte. Por isso, em tal pesquisa, é extremamente importante que o pesquisador confirme suas ideias a partir do que já foi escrito sobre o assunto que está sendo pesquisado.

Sendo assim, para realização desta pesquisa, selecionamos cinco artigos para leitura e interpretação, os quais abarcam as seguintes palavras-chave: gestor; conflitos e setor público. Para a busca, realizamos um levantamento em plataformas acadêmicas digitais, como o Periódico da Capes, no *Google Acadêmico*, disponível no *Google*, e o *scielo*, que são plataformas de hospedagem de artigos digitais. Foi feito um recorte de três anos, ou seja, foram selecionados os trabalhos publicados com a temática em estudo em um período de três anos, considerando o ano vigente, publicados entre os anos de 2020 a 2023.

Obviamente, encontramos muitos trabalhos publicados com essa mesma temática, porém, com abordagens diferenciadas. Dessa forma, foi necessário eleger alguns critérios de exclusão e inclusão na escolha dos trabalhos. Assim, incluímos em nossa pesquisa aqueles trabalhos nos quais os autores tratassem dos conceitos de gestor público. Outro critério de inclusão foi selecionar artigos nos quais os autores trabalhassem com o tema da gestão de conflitos organizacionais.

Após a leitura e interpretação dos artigos selecionados para este estudo, realizamos o fichamento destes e partimos para a categorização dos dados. Feito isso, procuramos identificar neles se havia vestígios/indícios que apontassem as estratégias utilizadas pelo gestor público para enfrentar os conflitos organizacionais. Feita a seleção dos documentos, partimos para a classificação e listagem por gênero, títulos e ano de publicação. Vejamos o Quadro 01, que trata das particularidades dos documentos analisados:

Quadro 01: Particularidades dos artigos analisados

Gênero	Autor	Título	Ano
Artigo	Cristiane Botezini Albarello	Papel do administrador na gestão pública	2006
Artigo	Valdir Machado Valadão Junior <i>et al.</i>	Formação de competências do gestor público	2017
Artigo	Rita Reis C. S; Carlos Matos R. N.	Perfil do gestor público: Elementos para formação e mudanças.	2012
Artigo	Luzineide Carvalho dos Santos; Nilda Teresinha Teixeira Abella.	Gestão de conflitos organizacionais	2017
Artigo	Angelita Nunes dos Santos	Competências gerenciais e desempenho do gestor público	2016

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras, 2023.

No tópico a seguir, descreveremos a nossa discussão dos dados encontrados.

4 DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta pesquisa é um trabalho documental, em que foram analisados cinco artigos que discorrem sobre os perfis do gestor público; os conflitos frente às organizações; as competências e estratégias que um gestor deve atender e atribuições de um gestor público.

No artigo elaborado por Reis e Matos (2012), percebemos que a função do Estado não é gerar lucro, mas fornecer um ótimo serviço, que é testado pela comunidade todos os dias. Isso impõe maiores exigências à necessidade de melhorar os atendimentos ao público, bem como o papel a ser exercido pelo gestor público. Tal atendimento deve constar em todas as áreas da atividade social, e o governo intervém, através de agências e funções especializadas, compreendendo as suas características políticas. Essas condições implicam o seu papel como prestador de serviços públicos.

Segundo os autores, para que os atendimentos ao público sejam otimizados, é fundamental investir em treinamento para a equipe, promover a empatia, agilidade nas prestações de serviços. Sendo assim, o gestor público pode melhorar seu atendimento ao público, implementando estratégias, a fim de capacitar a equipe, utilizar a tecnologia a favor, indicar canais de comunicação eficientes e transparência, pois, ao adotar essas práticas, o gestor público pode contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento ao público.

Em seu artigo, intitulado “Papel do administrador na gestão pública”, Albarello (2006) apresenta uma discussão que nos faz refletir sobre o conceito de gestor público, abordando o papel desse profissional e a busca por inovação, que possibilita que o gestor busque novas competências, acompanhando a evolução, as mudanças que ocorrem no meio social. A autora ainda destaca que, conforme ocorrem determinadas mudanças, o gestor precisa conhecer a realidade do ambiente de trabalho e estar atento às possíveis mudanças que podem acontecer.

Para esta autora, é fundamental que o gestor conheça profundamente o ambiente de trabalho em que atua. Isso inclui compreender as dinâmicas organizacionais, as necessidades da comunidade atendida, os desafios específicos do setor público, bem como as políticas e regulamentações pertinentes ao seu campo de atuação, para que possa tomar decisões eficazes.

Seguindo essa linha de raciocínio, entendemos que, para que o gestor público consiga evitar que os conflitos venham a surgir em seu ambiente de trabalho, é necessário ter um bom planejamento, manter-se calmo diante de situações desafiadoras e buscar mediar qualquer tipo de conflito, para que toda a organização possa andar em conjunto.

Os autores Valadão Junior *et al* (2017), em seu artigo intitulado “Formação de competências do gestor público”, realizam uma análise sobre as competências necessárias a serem formadas para a prática profissional do gestor público. Estes apresentam que, para uma boa organização no setor público, é necessário que haja envolvimento das seguintes competências: ética, democracia, cidadania e responsabilidade, trabalho em equipe, gestão de tempo, visão estratégica e, principalmente, resolução de problemas.

Segundo Santos *et al* (2016), o desempenho do gestor público deve considerar a complexidade do ambiente social que atua, pois o engajamento com a comunidade, a ética e a responsabilidade são fundamentais para uma gestão.

Além disso, os autores enfatizam que, para ter uma boa organização, é essencial garantir a transparência, a eficiência e a responsabilidade. Isso envolve estabelecer processos claros, comunicação eficaz e alocação adequada de recursos para atender às necessidades da comunidade, realizar um planejamento eficaz e o cumprimento de metas, bem como atender as demandas estabelecidas.

Dessa forma, entendemos que os conflitos são vários, sendo eles: conflito de espaços, de relacionamento, conflito entre as equipes, entre o público. O importante é reconhecer cada um deles e tentar mediar. Para isso, o gestor precisa identificar com urgência para mediar certos casos, pois estes podem ser identificados, observando sinais de tensão entre as pessoas, devido à falta de comunicação, divergências de opinião e emoções intensas, identificando e abordando conflitos de maneira eficaz.

Nesse sentido, o gestor consegue se manter organizado e organizar o seu ambiente de trabalho, para que as ações possam fluir de uma maneira mais compreensiva. Além disso, um bom gestor precisa ter um planejamento, pois, dessa forma, a equipe consegue atingir metas e objetivos estabelecidos.

As competências que aparecem no decorrer do texto, dos autores acima citados, abordam competências, como ética e responsabilidade, que se fazem necessárias dentro de toda organização. Contudo, o gestor público necessita atender essas demandas de forma ética e mais transparente possível, agindo com responsabilidade, para que a democracia e a cidadania sejam praticadas, oferecendo, assim, melhores serviços, alinhados às demandas da sociedade.

As competências que um gestor público deve possuir abrangem: liderança, habilidades interpessoais, capacidade de tomada de decisão, conhecimento em políticas públicas, gestão administrativa, além de ser ético e comprometido com o bem comum.

Outro ponto que pode ser destacado é que o gestor precisa estar alinhado com todo o grupo e procurar estabelecer metas, separando e organizando cada equipe, para atender uma determinada demanda.

Segundo Santos *et al* (2017), compreender o conflito é essencial para a resolução eficaz e criativa de problemas. A forma como é tratado o problema determina as consequências. Seja positivo ou negativo. O processo de gestão de conflitos é fundamental para o desenvolvimento de soluções adequadas.

O gestor deve seguir alguns princípios, entre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser fiel e flexível nas atitudes, ter linguagem clara e confidencialidade no processo de mediação de conflitos.

A gestão de conflitos organizacionais envolve estratégias para identificar, resolver e prevenir discordâncias entre membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Isso pode incluir comunicação eficaz, negociação e abordagens colaborativas para lidar com divergências.

Os autores abordam que é necessário avaliar o clima organizacional, para que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno, corrigindo problemas que podem causar insatisfação dos colaboradores e prejudicar a produtividade e os resultados da organização.

Conflitos organizacionais são inevitáveis em qualquer ambiente de trabalho, e o gestor público desempenha um papel fundamental na gestão dessas situações. Dessa forma, tal profissional deve se atualizar e encarar os conflitos como oportunidades de aprendizado. Ao desempenhar esses papéis, o gestor público contribui para a construção de organizações mais eficientes e colaborativas.

Retomando um dos objetivos específicos deste trabalho, que foi analisar e discutir quais são as competências que cabem ao gestor público, frente aos conflitos gerados em ambientes organizacionais, é possível compreender que existem competências específicas, e estratégias para tentar mediar certas situações.

Entretanto, foi preciso compreender quais seriam essas estratégias e como elas são utilizadas. Dentre elas, foram encontradas: Capacitação e profissionalização do gestor público; conhecer regras e normas de gestão; manter a organização e planejamento; mediar conflitos entre partes; ser ético, político e administrativo; acompanhar os processos; procurar mudanças; participar coletivamente e ser transparente.

Essas são algumas estratégias que o gestor público deve se ater e procurar melhorias diariamente. Um bom gestor busca conhecimentos e se profissionaliza, para estar atualizado para qualquer eventualidade, também busca compreender quais são as normas e regras estabelecidas dentro de cada instituição. Desse modo, ele se torna ético e transparente em suas ações, agindo com democracia e cumprindo a legislação vigente.

Mediar conflitos é necessário em todos os ambientes de trabalho, de modo que um verdadeiro gestor identifica e tenta corrigir os erros antes de qualquer problema maior, no entanto, caso venha acontecer conflitos relacionados a relacionamento, é necessário ser transparente para resolver qualquer atrito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor público desempenha um papel crucial na administração e implementação de políticas governamentais. Suas responsabilidades incluem o planejamento estratégico, a alocação eficiente de recursos, a supervisão de equipe e a busca pela eficácia dos serviços públicos. Além disso, o gestor público deve promover a transparência, adaptar-se às demandas dinâmicas do ambiente social.

O gestor deve possuir diversas competências, incluindo habilidades de liderança, capacidade de tomada de decisões estratégicas, gestão eficiente de recursos, comunicação eficaz, habilidade para lidar com mudanças. Além disso, é fundamental ter conhecimento em suas ações.

A capacidade de trabalho em equipe, inovação e adaptação a contextos complexos sobre políticas públicas, compreensão das demandas da sociedade, ser ético e transparente em também são atributos essenciais para a gestão pública.

Acompanhar os processos e mudanças também é bastante necessário para um gestor, pois é ele quem está à frente das organizações e ele precisa compreender o que está se passando naquele momento. Dessa forma, deve participar coletivamente das reuniões e decisões, ser amplo e tentar atender o máximo de público possível.

Os conflitos organizacionais são diversos e o profissional de gestão pública precisa lidar com habilidades de comunicação eficaz, mediação e negociação. Ele busca compreender as diferentes perspectivas envolvidas, promovendo o diálogo e a busca por soluções colaborativas. Ao concluir este trabalho, analisando os perfis do gestor e suas competências, é possível entender que um gestor precisa estar em constante atualização, conhecendo normas e regras, buscando qualificações, tendo transparência nas ações, além de fazer uso de métodos participativos, contribuindo para a gestão eficaz de conflitos.

Uma sugestão de continuação de pesquisa é sobre novos modelos de gestão pública adotados em outros países e seus impactos, explorando as competências e habilidades dos gestores públicos. Desta forma examinar a eficácia de políticas públicas implementadas por gestores em áreas específicas, como educação, saúde ou segurança.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. Papel do administrador na gestão pública. *In: Revista de Administração*. Frederico Westphalen. v. 5 n. 9 p. 49-71 dez. 2006. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/878>. Acesso em : 13 ago. 2023.

REIS, Rita C. S.; MATOS, Carlos R. N. Perfil do gestor público: elementos para formação e mudanças. **ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG**. Goiânia, Goiás, 22-23 de Junho de 2012. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/PERFIL-DO-GESTOR-P%C3%A9BLICO%3A-ELEMENTOS-PARA-FORMA%C3%87%C3%83O-E-Reis-Matos/b94ded14d0808705097ecff5b8bccd8428b0c1f7>. Acesso em: 13 set. 2023.

SANTOS, Angelita Nunes dos; LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. Competências gerenciais e desempenho do gestor público. *In: Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Três Corações, v. 14, n. 1, p. 132-144, jan./jul. 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5344038>. Acesso em 13 out. 2023

SANTOS, Luzineide Carvalho dos; ABELLA, Nilda Teresinha Teixeira. Gestão de conflitos organizacionais. **Revista Multidebates**, v. 1, n. 2. 2017. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/author/Luzineide-Carvalho-dos-Santos/147365598>. Acesso em: 01 jul. 2023

SEVERINO, Anttônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado *et al.* **Formação de competências do gestor público**. V. 15 n.1. janeiro/março, 2017. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4310>. Acesso em 03 jun. 2023