

MARIALVA TOMIO & VANESSA FRAGA

marialvatomio@yahoo.com.br; vanessafragas@gmail.com

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU, BRASIL;
UNIVERSIDADE DO MINHO, PORTUGAL

NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

RESUMO

Negociar é buscar um relacionamento duradouro e positivo, visando acordos de parceria (Lewicki, Barry & Saunders, 2007). Um conflito – qualquer conflito – não é indesejável nem perigoso (Barter, 2011). O perigo não reside no conflito em si, mas na ignorância ou tentativa de repressão. Faz sentido abordar o conflito através do diálogo e não através de punição ou julgamento. Neste contexto, a comunicação não-violenta – CNV, ajuda a reformular a maneira pela qual se expressa e se ouve durante um diálogo de negociação por meio, principalmente, da empatia (Rosenberg, 2006). Em organizações públicas – OP, os conflitos sugerem que a negociação geralmente, envolve os *stakeholders* em diálogos sobre a operacionalização do trabalho, delegação de atividades, entendimentos quanto às normatizações dos benefícios, atendimento ao público, entre outros.

A intenção deste ensaio teórico é apresentar uma revisão que aborde a temática da negociação em OP, oportunizando uma reflexão conjunta para a solução de questões, a partir da comunicação empática. A hipótese é que a negociação deve buscar o equilíbrio entre transparência e proteção da confidencialidade dos diálogos. O método busca o entendimento intersubjetivo do conflito, reconhecendo como êxito da mediação até mesmo o processo que tenha sido concluído sem ajuste, desde que tenha perpassado pelo diálogo entre os participantes (Habermas, 1984). Neste sentido, a contribuição da CNV se refere a redefinição da relação conflituosa ao invés da simples busca de elementos para a sua resolução. Envolve uma reflexão autoresponsável usando habilidades de comunicação empática.

PALAVRAS-CHAVE

Negociação; conflitos; comunicação não-violenta

INTRODUÇÃO

Os diálogos existentes no âmbito das organizações públicas (OP) envolvem processos complexos de negociação. Conduzir estes processos com eficácia exige conhecimento do papel e das responsabilidades dos atores sociais envolvidos – *stakeholders*. Neste campo, os atores que participam do ordenamento e gestão das OP também são muitas vezes usuários dos serviços ofertados por estas organizações. Geralmente são destinados a suprir demandas da sociedade e o campo de atuação das OP é vasto. Permitir o envolvimento da participação com a organização é fundamental para enriquecer os processos de negociação.

Em relação ao envolvimento dos *stakeholders*, podem surgir conflitos. Barter (2011), afirma que o conflito é parte integrante das relações sociais e são comuns em processos de participação. Viver em sociedade é conviver com conflito, independentemente da natureza e diversidade, com efeitos positivos ou negativos que os conflitos envolvem, especialmente para momentos que exigem negociação. A intenção deste estudo é apresentar uma revisão que aborde a temática da negociação nas OP, dando a oportunidade de uma reflexão conjunta para a solução de questões a partir da comunicação empática. Um dos caminhos para exercitar a empatia é por meio da comunicação não-violenta (CNV). Neste caso, a CNV apresenta-se como um processo de comunicação, uma vez que os diálogos surgem numa linguagem compassiva que substitui velhos padrões de defesa, de recuo ou ataque diante de julgamentos e críticas, minimizando reações defensivas e violentas (Rosenberg, 2006). Sobre comunicação no âmbito das organizações, a sustentação ocorre pelo diálogo e o processo comunicativo deve permitir a qualquer dos participantes, da interação ou negociação, poder e direitos iguais de questionar o outro sem recorrer à coerção, sendo necessário que suas argumentações sejam embasadas em racionalidade adequada ao contexto do evento (Habermas, 1984).

Em relação aos conflitos que surgem de negociações em OP junto aos *stakeholders*, questiona-se a adequação das sugestões da comunicação empática – CNV. A hipótese gira em torno de que a negociação precisa buscar o equilíbrio entre transparência e proteção da confidencialidade dos diálogos já que, como a CNV promove a empatia no entendimento e condução de conflitos, pode contribuir nas negociações das OP. Amparado por um método exploratório, neste ensaio teórico, buscou-se inspiração em teorias ligadas à temática para a construção e articulação do debate. Fez-se uma investigação teórica que pudesse clarificar o entendimento de quem são os

stakeholders da organização pública para, a partir disso, contextualizar os diálogos que permeiam as negociações deste campo.

O INÍCIO DA REFLEXÃO, O ENTENDIMENTO DE ALGUNS AUTORES

Muitos estudos sobre OP (MacCarthaigh, Roness & Sarapuu, 2012; Van Thiel, 2012) amparam-se na identificação da forma jurídica como ferramenta para diferenciá-las das organizações em seus respectivos estados e realidades. As características da estrutura administrativa também são importantes ao se concentrarem nas mudanças no nível do indivíduo e das OP e analisando seus ciclos de vida e longevidade. A estrutura formal determina a facilidade com que as organizações estão sujeitas ao redesenho ou reorganização. Uma questão importante para qualquer tentativa de classificação das OP é onde um limite pode ser desenhado entre estado e não estatal e com capacidade para capturar a fronteira.

Há diferentes tipos de OP e múltiplas formas pelas quais o poder público pode ser exercido. Dentre elas, e mais comumente atribuídas a partir da *new public management* (NPM) (Hood, 1991), são as agências e as autoridades administrativas independentes. A definição padrão de uma agência no setor público, segundo Van Thiel (2012), é o entendimento da organização como: a) desagregadas estruturalmente dos ministérios do governo; b) opera em condições mais comerciais do que a burocracia central do governo. Ou seja, com a agenciamento há um desmantelamento das grandes organizações, seguindo um conjunto de medidas avulsas da NPM que são influenciadas pela economia de mercado.

Entendendo as agências como organizações que fazem parte do ministério (governo), sujeitas a um processo diferenciado de regras de gestão administrativa e financeira, a gestão torna-se orientada para os resultados em combinação com uma administração de receitas e despesas. Já as autoridades administrativas independentes são governadas pelo direito público, mas não fazem parte de um ministério, ainda que sejam parte do setor público. Dividem-se em duas categorias: aquelas que são legalmente parte do estado e aquelas que têm sua própria personalidade jurídica. Essas últimas, ainda que realizem tarefa pública, são governadas pelo direito civil e portanto, incorporam regras de gerenciamento do setor privado mas não são parte integrante do setor público, embora recebam atribuição por responsabilidade ministerial (Van Oosterroom, 2002).

Examinando a emigração e a imigração da organização para o setor público (agenciamento e terceirização), pode-se apontar o caminho para uma

grande teorização quanto ao papel das administrações públicas ao longo do tempo e o papel das preferências políticas, determinando a forma dos sistemas administrativos. Importante então, usar modelos mais flexíveis, para que seja possível capturar mais facilmente e compreender as complexidades e os caprichos dos sistemas administrativos (MacCarthaigh, Roness & Sarapuu, 2012).

Com a criação de agências, as relações internas nos ministérios foram afetadas mudando a qualidade do serviço, apresentando evidências de problemas de estabilidade organizacional, fragmentação ou coordenação em um contexto de agenciamento. Outra consequência da agenciamento refere-se a preocupações com responsabilidade e transparência e os fatores-chave que podem facilitar na melhoria da comunicação com os *stakeholders*, tanto políticos como públicos (Dan, 2014).

Da necessidade de se dar ênfase à participação e reconhecimento de que o governo tem um papel especial para garantir os valores públicos, surgem propostas de gestão diferenciada. Esta abordagem está sustentada na importância da gestão pública amplamente concebida, e do serviço de e para o público, na ênfase em cidadania e governança colaborativa democrática. É o reflexo do empoderamento da participação cidadã na construção conjunta dos atores público e privado, e é esta colaboração que sobressai, com o engajamento dos *stakeholders* nos problemas públicos num movimento de geração de valor do capital reputacional (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

Freeman (1984) entende os *stakeholders* como os grupos que afetam e são afetados por uma determinada organização. Há várias formas de identificar os *stakeholders*, podendo ser classificados como: primários, sendo os que têm interesse formal e econômico em suas relações e os secundários, como aqueles que não estão diretamente relacionados com a organização; com relação ao poder ou ao interesse que os conecta a organização; o modelo que combina poder, urgência e legitimidade; a orientação da importância para o planejamento estratégico e conciliação de interesses; o modelo composto por cinco fontes de influência, focando em cinco *clusters* de *stakeholders* (Silvestre & Araújo, 2013). Outra forma de classificar é conforme Hill e Jones (1998) propõem, dividindo os *stakeholders* como internos e externos, atribuindo a eles o poder de exercerem forte influência sobre as decisões estratégicas da organização.

Os *stakeholders* referem-se a uma gama de organizações privadas que se envolvem na relação com o serviço público, trabalhadores e seus representantes (em geral sindicatos) do setor público e representantes da

sociedade civil representando os cidadãos. Contudo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2011) ressalta que, ao se ater especificamente às OP, é importante entender o caráter participativo necessário para o diálogo social formativo, do sistema regulatório resultante e do processo contínuo de adaptação desse sistema, é demandada, portanto, muita negociação.

Negociação é um processo de interação social no qual as partes se envolvem com a tomada de decisão e discutem um assunto no esforço de resolver as diferenças relativas aos seus interesses. “O ponto central da negociação está no processo de dar e receber para chegar a um acordo” (Lewicki et al., p. 3, 2007). Para atingir resultado satisfatório que resulte em confiança entre os envolvidos, a negociação exige preparação, organização, clareza na linguagem, responsabilidades e transparência. Estes e outros passos, quando ordenados, contribuem com a melhoria da comunicação e no foco, no assunto do objetivo de negociar.

Brett e Thompson (2016) afirmam que, grande parte das pesquisas em negociação, nos últimos 50 anos, podem ser vistas através da lente de fatores que afetam os resultados da negociação através de seus efeitos sobre os interesses dos negociadores e prioridades e estratégias. Geralmente, os conflitos ocorrem pelas diferenças individuais (personalidade e motivos sociais). Neste contexto, é importante considerar a compreensão do poder da situação para mudar os processos e os resultados da negociação, particularmente no que se refere à interação dinâmica entre os negociadores. Barter (2011), salienta que os conflitos são manifestações humanas, portanto são inerentes aos relacionamentos. Quando os conflitos se configuram como negativos ou violentos sugerem diálogo e compreensão para sua solução.

Pensamentos, palavras e atos podem desencadear conflitos, incompatibilidades e contradições, abrindo alternativas à violência como reação a objetivos bloqueados pelo conflito (Galtung, 2008). Conflitos são formas de interação social apresentados por meio de embate e oposição, podendo ter um viés prejudicial (negativista), ou pode ser benéfico na medida em que esclarece interesses e é negociado de forma positiva (Martinelli & Almeida, 2009).

Na administração pública, a disputa se refere aos recursos existentes e ao modo de resolução deles, considerando o conjunto de interesses envolvidos. “O conflito assume diversas formas e medidas específicas podem ser mais adequadas para lidar com questões específicas” (OIT, 2011, p. 11). Conflitos frequentes entre partes interessadas giram em torno de objetivos de longo prazo *versus* objetivos de curto prazo, eficiência de custo *versus*

empregos, qualidade *versus* quantidade e controle *versus* independência. Esta última área de conflito é particularmente evidente nas relações entre as várias partes interessadas (Newcombe, 2003).

Do ponto de vista prático e das políticas públicas, conflitos no setor público são, frequentemente, o que mais pode afetar o funcionamento das sociedades contemporâneas. Diferentemente dos conflitos tradicionais nos setores industrial e manufatureiro, esses conflitos podem provocar grandes transtornos mesmo quando apenas algumas dezenas de trabalhadores fazem greve por algumas horas, por exemplo. Podem provocar grandes transtornos para usuários e cidadãos como um todo, e o Estado tem o dever de continuar a desempenhar suas principais funções em todos os estágios de negociações. O desafio é oferecer uma ampla gama de soluções em uma estrutura integrada (OIT, 2011).

O processo de CNV surgiu da necessidade de minimizar conflitos violentos em relacionamentos. “Trata-se, isto sim, de inculcar atitudes positivas em lugar das atitudes negativas que nos dominam” (Rosenberg, 2006, p. 15). A CNV foi criada pelo psicólogo americano Marshall Bertram Rosenberg, que fundou o Centro para a Comunicação Não-Violenta (CNVC), Organização Não-Governamental Internacional que atua nos Estados Unidos, Canadá, América Central, América do Sul, Europa, Ásia e África. Marshall desenvolveu um treinamento para disseminar ferramentas necessárias para a resolução de conflitos não-violentos. O objetivo principal da CNV é resolver conflitos interpessoais usando habilidades de comunicação empática (Rosenberg, 2006).

O modelo CNV, ou “comunicação compassiva”, coloca um tipo concreto de estratégias empáticas no centro de seu processo e desenvolve um modelo de expressão verbal de inferência e compreensão empática (Junca-della, 2013). A importância evolutiva da expressão comunicativa ou verbal da empatia foi apontada também por Decety e Jackson (2004). Na prática, segundo Rosenberg (2006), a CNV envolve duas partes básicas, quais sejam expressar-se honestamente e receber com empatia, isso baseado em quatro componentes: observação (distinguir entre o julgamento e sentimento); sentimento (distinguir os sentimentos dos pensamentos); necessidades (compreender as necessidades de cada um) e solicitação (solicitar ações concretas e entendíveis).

A CNV promove maior profundidade no escutar, fomenta o respeito e a empatia e provoca o desejo mútuo de nos entregarmos de coração. Algumas pessoas usam a CNV para responder compassivamente a si mesmas; outras,

para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais; e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis. (Rosenberg, 2006, p. 32)

Outra visão significativa sobre empatia é a de Decety e Jackson (2004), que descrevem três principais componentes funcionais: 1) compartilhamento afetivo entre o eu e o outro, 2) auto-outra consciência e 3) flexibilidade mental, que possibilita a regulamentação de processos numa perspectiva subjetiva. A visão é que a empatia opera por meio de processos conscientes e automáticos, estimulados na comunicação contudo, está longe de funcionar de forma independente pois representa diferentes aspectos de um mecanismo comum do agir de cada um. A escolha de uma determinada forma de resposta empática é guiada por duas considerações principais: criar um ambiente de apoio, transmitindo compreensão sem julgamento ou promovendo exploração e possibilidades de crescimento (Juncadella, 2013). Cada forma empática também visa objetivos diferentes, processos emocionais (emoções primárias ou secundárias) ou processos cognitivos diferentes (crenças fundamentais, significados idiossincráticos ou construções subjetivas).

Desse modo, Barter (2011) revela que a dinâmica da CNV objetiva a tradução da linguagem violenta e opressora como a expressão trágica de uma necessidade não atendida, que se frustra. Trágica tanto por causa dos danos que causa, mas também pela pessoa que age desta forma, porque a violência é uma forma extremamente ineficaz de conseguir o que se quer. Além disso, talvez em nenhum outro contexto as expectativas e o otimismo das partes em conflito sejam tão predominantes quanto nas negociações no setor público. Isso pode provocar sentimentos de raiva e decepção posteriormente, caso as expectativas não sejam atendidas na negociação (OIT, 2011).

A CNV pode ser vista no contexto da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (1984), na qual os indivíduos, além da competência, têm o desprendimento de agir para o estabelecimento do diálogo, tendo em vista a sua realização pessoal e coletiva. Esse diálogo se estabelece sobre fundamentos éticos e comportamentais. Na ação comunicativa, é importante que todas as verdades anteriormente consideradas válidas e inabaláveis possam ser questionadas e que todas as normas sociais se tornem resultado de uma negociação, na qual se busque o consenso pelo melhor argumento em um clima de respeito e reciprocidade.

SUBSÍDIOS AO DIÁLOGO EMPÁTICO NAS NEGOCIAÇÕES JUNTO AOS *STAKEHOLDERS*

Nas OP, os diálogos das negociações apresentam contextos complexos e ambíguos, que acompanham os desafios da gestão. Devido a isso, a arena de negociação pública tem um caráter político distinto, já que envolve controlo político externo excessivo de recursos e atividades. A negociação nas OP implica garantir a participação dos *stakeholders*, por meio dos sindicatos e autoridades do governo, nas sessões de negociação com legitimidade para representar os interesses das partes afetadas (*stakeholders*) pelo acordo. Implica, também, a discussão completa de todas as questões que afetam as partes interessadas, dentro de parâmetros legalmente estabelecidos, bem como um confronto de boa-fé entre os representantes da negociação e a identificação do momento mais adequado para renovar a relação (OIT, 2011).

Por ser muito mais complexo do que normalmente assumido na literatura de gestão, o mapeamento dos *stakeholders* das OP é submetido às leis e ao interesse público. Por isso, o engajamento dos *stakeholders* amplia-se e se aprofunda, incluindo o parlamento e seus órgãos, instituições de auditoria, vários ministérios, agências de planejamento central e de orçamento, representantes da sociedade civil e beneficiários sociais. Torna-se relativamente grande, principalmente porque envolve áreas críticas onde os mercados podem ter falhado, como o impacto significativo no meio ambiente e sociedade (Van Oosterroom, 2002).

Bryson (1988) explica que, nas agências públicas e governamentais, o número de *stakeholders* é maior e os critérios de conflito entre eles são usados para avaliar a *performance* governamental, além da pressão pela *accountability* pública e a ideia de que o setor público deve fazer o que o setor privado não pode fazer. Por outro lado, nas OP a autoridade organizacional se limita a pouco poder de autoridade, o que gera uma certa inércia nas ações, tendo em vista as vagas de gestão do “alto-escalão” estarem em constantes mudanças, conforme os interesses políticos e eleitorais.

PROPRIEDADES MENOS BUROCRÁTICAS

Existem várias formas de reflexão sobre a condução das negociações em OP, cada uma vislumbra um modo específico adaptado à sua realidade. Todavia, na maioria o grande desafio é a participação e interferência da lógica governamental, como também o caráter público que amplia a quantidade e diversidade dos *stakeholders*. Este escopo de atores, por vezes exige que os processos de negociação sejam organizados considerando-se

o perfil dos grupos envolvidos e, também, um olhar atento sobre os aspectos legais do funcionamento e dos limites da decisão e atuação. Acredita-se que, neste caso, uma organização privada, por exemplo, apresente mais agilidade e flexibilidade pois, devido às exigências e ao tipo de propriedades, são menos burocráticas. Nas OP, os principais conflitos são gerados pela forma da sustentação financeira e as influências dos processos políticos junto especialmente aos gestores e demais *stakeholders*.

Inicialmente, nos processos de negociação é fundamental compreender que, quanto à sua natureza e aos desafios estruturais, a organização pública atua em serviços à disposição de benefícios públicos. Quanto à amplitude dos serviços, podem ser universais, por tipo de benefício aos cidadãos; ou por segmento, destinados a uma parte da sociedade. Os resultados dos serviços podem atingir diretamente os beneficiados ou, mais amplo, como função social da organização. Ressalta-se que neste campo pode-se vislumbrar como podem ser as relações entre os diversos *stakeholders*, conforme Tabela 1.

Ante o desafio proposto neste trabalho sobre a reflexão da empatia nas negociações, é necessário compreender o envolvimento que alguns grupos possuem com a dinâmica da organização e com a lógica empática (da CNV).

<i>STAKEHOLDERS INTERNOS</i>	<i>STAKEHOLDERS EXTERNOS</i>
empregados terceirizados empregados diretos outros corpos legais do governo central: ministérios, parlamento	beneficiários (clientes) diretos beneficiários (clientes) indiretos bancos e instituições financeiras auditores/consultores assessoria nacional e internacional associação de indústrias <i>join ventures</i> distribuição de logística canais de distribuição, subsidiárias fornecedores domésticos e internacionais ONGs infraestrutura do ambiente do entorno público em geral / cidadãos famílias dos empregados hospitais municipais escolas de centros comunitários faculdades institutos técnicos certificadores agências de publicidade aposentados e pensionistas beneficiários sociais

Tabela 1: *Stakeholders* nas OP
Fonte: Baseado em Van Oosterom (2002) e na classificação de Hill e Jones (1998)

Considerando-se a diversidade de classificação dos *stakeholders*, neste trabalho apresenta-se os *stakeholders* sob dois grupos (Tabela 1). Saliencia-se que a intenção não é reduzir a importância, por isso em outros entendimentos é possível considerar outros *stakeholders*, como é o caso dos grupos de influência como investidores, entre outros. Assim sendo, compreende-se como *stakeholders* internos os que atuam diretamente no ambiente interno, especialmente aqueles que agem no funcionamento da organização como as atribuições operacionais (dia-a-dia organizacional). Estas atividades normalmente envolvem trabalhos em equipa que podem resultar em conflitos que afetam os relacionamentos.

Nestas situações, quando em momentos de participação e deliberações comuns entre os pares é possível que a distinção dos julgamentos se torne quase nula e a relação comunicativa que envolve os sentimentos individuais que determinam uma ação, passe quase que despercebida, podendo gerar conflitos violentos. Nesses casos, muitos diálogos ficam restritos a pensamentos individuais, não compartilhados, em que as necessidades individuais, quando são manifestadas, são mal compreendidas e julgadas de modo a não direcionar ao entendimento. Como resultado disso, as deliberações comuns podem não contribuir para o atendimento de solicitações concretas e entendíveis, que considere os interesses e participação de todos. No caso de ações individuais que causam sofrimento, a falta de intenção em prejudicar geralmente é atenuada com considerações de descuido ou ignorância intencional. Tais negligências nem sempre apresentam acusações de violência. Porém, se descortinam em práticas sociais e danos que são evitáveis se apropriadamente conduzidos.

Os *stakeholders* internos representam o grupo que apresenta a possibilidade de construir um processo de CNV que perdure mais tempo (atuam como colaboradores e são contratados para agir em nome da organização, na organização). Compõem a relação humana da produção que pode dar continuidade a esta estratégia, com possibilidade de fazer parte da cultura organizacional. Seguindo a teoria de Rosenberg (2006), pode-se implementar a CNV sob duas partes básicas: expressar-se honestamente e receber com empatia.

Após esta prática inicial de compartilhamento do entendimento principal da CNV, também pode-se desenvolver entre os *stakeholders* internos os componentes propostos por Rosenberg: observação; sentimento; necessidades e solicitação. A observação refere-se à distinção entre julgamento e sentimento: exercitar a prática de discutir sobre a importância do assunto da negociação e valorizar as falas, concordantes ou não, como forma de

ampliar a discussão e respeitar a opinião. Como os *stakeholders* internos possuem convivência maior (tempo e dedicação), alguns aspectos podem ser considerados como pessoais, ou seja, a aceitação ou não de uma proposta, não poderá depender “de quem” está propondo, mas sim “o que” está propondo. Este é o maior desafio da comunicação de uma negociação organizacional. Estudar os benefícios e malefícios que afetam a organização e os que nela atuam demanda muito diálogo. E, em situação de crises, este problema é ainda mais grave – porque os problemas muitas vezes são mais amplos do que o perfil do comunicador. Além disso, desafiador é compreender as necessidades, se são interesses pessoais ou da organização.

As relações intermediadas entre *stakeholders* externos podem envolver vínculos determinados por uma finalidade e período específicos, por exemplo, as instituições financeiras (investimento ou projeto); as agências de publicidade (período de uma campanha); os certificadores e outros. De modo geral, isso determina, em muitos casos, que os processos de negociações não perduram, pois ocorrem em determinada atividade. Neste caso, a dinâmica da empatia pode ser desenvolvida com o grupo de negociadores (*stakeholders* internos) de cada área afim. Todavia, o importante é seguir na direção da estratégia da CNV e se posicionar quanto ao tratamento empático dos negociadores externos. É óbvio que não poderá ocorrer cobrança quanto ao entendimento dos negociadores externos em relação a CNV porém, é possível apresentar e compartilhar a forma na qual a organização atua nos diálogos do processo de negociação com empatia, sustentada nas duas bases de expressar-se honestamente e receber com empatia.

Com isso, praticar a CNV junto aos públicos externos surge como uma proposta de relacionamentos organizacionais. Na medida em que se pratica empatia, autorresponsabilidade e honestidade internamente com seus públicos nas OP, o ambiente cultural da organização se modifica, facilitando disseminar este movimento também externamente na relação com os outros públicos organizacionais. Galtung (1996, 2008) sugeriu que uma campanha bem sucedida de não-violência estratégica pode ir contra a violência enraizada em aspectos culturais através do exemplo, ensinando o poder da ação não-violenta e a virtude de negociação e compromisso. Assim, as políticas públicas poderão refletir mais claramente os interesses políticos e públicos, numa geração de valor do capital reputacional.

De maneira geral, nos dois grupos de *stakeholders* haverá a necessidade de desenvolver iniciativas que fomentem a empatia todavia, ainda haverá vulnerabilidade com relação a violência porque, normalmente, as pessoas tornam-se paralisadas com a possibilidade do *não*. E cultivar a

consciência do respeito, as necessidades dos outros e da organização. Quanto aos *stakeholders* externos, a presença de um moderador é fundamental para que o processo de negociação passe a ser visto como mais profissional e com mais neutralidade. Como os grupos de negociadores externos não convivem com a realidade da organização (cotidiano organizacional), é muito provável que não compreendam suas dificuldades; ocorre o mesmo com a compreensão da organização. A mediação possui oportunidade de exercer a CNV quando esta for escolhida pelas partes como estratégia adequada para evitar conflitos violentos.

CONCLUSÕES

Nas reflexões desse ensaio teórico procurou-se apresentar, em linhas gerais, algumas teorias que subsidiaram o debate em torno da temática da negociação em OP com um olhar nos *stakeholders* e na CNV. Observou-se que no cotidiano das negociações dessas organizações, por vezes ocorrem muitos conflitos e alguns, lamentavelmente, configuram-se como violentos. Nesses momentos conflituosos, o discurso violento entre as partes surge pela falta de compreensão dos argumentos e necessidades de cada um.

É importante considerar nas OP a sua relação com os *stakeholders*. Além disso, a identificação e influência dos conflitos gerados a partir dos públicos internos e externos, devem ter espaço na agenda de discussão e definição de parcerias. Assim, os novos modelos de gestão pública podem ser melhor desenvolvidos juntamente com as partes interessadas, a partir da construção do risco compartilhado, num processo empático, transparente e de autorresponsabilidade.

As OP que possuem função social, entre elas gerir e manter o bem público, apresentam na transparência um subsídio de aproximação e confiabilidade das políticas públicas, que deverão ser pensadas pelo e para o público. Um dos caminhos propostos para a transformação desta realidade é o exercício de processos de diálogos mais empáticos baseados nos parâmetros da CNV. O ordenamento dos processos de diálogos em prol das negociações resume-se no reconhecimento do papel e interesse dos *stakeholders*, na formação dos grupos que atuarão nas negociações, como também na operacionalização do processo com base nas propostas da CNV. Compreende-se que essa proposta pode servir de base para a definição de novas estratégias de negociação. E, como toda inovação demanda entendimento dos envolvidos e, principalmente, tempo de criação e desenvolvimento. Na realidade política, bem como pela diversidade do perfil dos

stakeholders dessas organizações na qual as OP estão inseridas, considerar estas preocupações é crucial para a realização de qualquer proposta estratégica de negociação.

Por fim, salienta-se que embora necessária, adequada e bem aceite em muitos países, sabe-se que o desenvolvimento da CNV nas negociações da OP não é tarefa fácil, pois representa a quebra de paradigmas da lógica do “ganha-ganha” que sustentou e sustenta muitos debates sobre negociação. Esta proposta diferente, que não se baseia em ganhar mas em observar e sentir as necessidades, envolve muito tempo e paciência de adaptação dos *stakeholders* envolvidos com esta finalidade social.

FINANCIAMENTO

Este estudo tem o apoio da Universidade Regional de Blumenau e do Ministério do Desenvolvimento Social do Brasil, no âmbito do programa de afastamento do país para aperfeiçoamento, para realização do doutoramento em Administração Pública, na Universidade do Minho.

REFERÊNCIAS

- Barter, D. (2011) Comunicação não violenta: uma base ética para práticas restaurativas. In Secretaria da Reforma do Judiciário, Ministério da Justiça e PNDU, *Justiça para o século XXI: instituindo práticas restaurativas. Material de apoio - curso de formação em práticas restaurativas*. Brasil: Justiça Restaurativa.
- Brett, J & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational behavior and Human decision processes*, 136(9), 68-79. DOI: 10.1016/j.obhdp.2016.06.003
- Bryson, J.M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, 21 (1), 73-81. DOI: 10.1016/0024-6301(88)90061-1
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. DOI: 10.1111/par.12238
- Dan, S. (2014). The effects of agency reform in Europe: a review of the evidence. *Public Policy and Administration*, 29(3), 221-240. DOI: 10.1177/0952076713517412

- Decety, J. & Jackson, P. (2004). The functional architecture of Human empathy. *Behavioral and cognitive neuroscience reviews*, 3 (2), 71-100. DOI: 10.1177/1534582304267187
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means*. London: Sage Publications.
- Galtung, J. (2008). *50 years: 100 conflict and peace perspectives*. Bergen: Transcend University Press.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action. Reason and the rationalization of society*. Boston, Beacon Press.
- Hill, C. W. L & Jones, G. R. (1998). Building competitive advantage through functional-level strategy. In: C. Hill & G. Jones (Eds.), *Strategic management theory: an integrated approach* (pp.142-184). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hood, C. (1991). A Public Administration for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Juncadella, C. M. (2013) *What is the impact of the application of the nonviolent communication model on the development of empathy?* Dissertação de Mestrado, University of Sheffield, Sheffield, Inglaterra.
- Lewicki, R. J., Barry, B. & Saunders, D. M. (2007). *Essentials of negotiation*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- MacCarthaigh, M., Roness, P. G. & Sarapuu, K. (2012) Mapping public sector organizations: an agenda for future research. *International Journal of Public Administration*, 35(12), 844-851. DOI: 10.1080/01900692.2012.715668
- Martinelli, D. P. & Almeida, A. P. (2009). *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848. DOI: 10.1080/0144619032000072137
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2011). *Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público*. Departamento de Actividades Sectoriais (SECTOR). Genebra: OIT. Retirado de <https://tinyurl.com/yxjshdj>
- Rosenberg, M. B. (2006). *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora.

- Silvestre, H. C. & Araújo, J. F. F. E. (Eds.) (2013). *Coletânea em administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Van Oosterom, R. (2002). Distributed public governance: agencies, authorities and other government bodies in the Netherlands. *OECD Journal on Budgeting*, 2(1), 103-120. DOI: 10.1787/budget-v2-art5-en
- Van Thiel, S. (2012). Comparing agencies across countries. In K. Verhoest, S. Van Thiel, G. Bouckaert & P. Lægreid (Eds.), *Government agencies: practices and lessons from 30 countries* (pp. 18-26). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Citação

Tomio, M. & Fraga, V. (2019). Negociação de conflitos em organizações públicas: contribuição da comunicação não-violenta. In A. M. Costa e Silva, I. Macedo & S. Cunha (Eds.), *Livro de atas do II Congresso Internacional de Mediação Social: a Europa como espaço de diálogo intercultural e de mediação* (pp. 360-374). Braga: CECS.