

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE SERVIDORES E GESTORES PÚBLICOS

MEDIATION OF CONFLICTS IN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS BETWEEN PUBLIC SERVANTS AND MANAGERS

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE FUNCIONARIOS Y GESTORES PÚBLICOS



10.56238/revgeov17n1-160

Paulo Henrique Nogueira Corrêa

Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação

E-mail: phncorrea@gmail.com

Instituição: Universidade Europeia do Atlântico (UNEATLANTICO)

RESUMO

Este artigo analisa a mediação de conflitos como estratégia essencial para fortalecer as relações interpessoais entre servidores e gestores públicos. O estudo parte da compreensão de que os conflitos fazem parte da dinâmica institucional e, quando não são administrados de forma adequada, podem comprometer a comunicação, o clima organizacional e a eficiência dos serviços prestados à população. O objetivo principal foi compreender como a mediação contribui para construir ambientes de trabalho mais harmoniosos, seguros e colaborativos, favorecendo o diálogo e a cooperação entre os profissionais envolvidos. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, baseada em livros, artigos científicos e documentos que discutem a mediação, a gestão pública e a comunicação no ambiente institucional. Essa abordagem permitiu reunir perspectivas teóricas que explicam de que maneira a mediação atua na prevenção, transformação e resolução de conflitos, possibilitando uma visão ampla dos benefícios dessa prática no setor público. Os resultados encontrados demonstram que a mediação favorece a escuta ativa, fortalece vínculos profissionais e reduz tensões recorrentes, contribuindo para a melhoria do clima organizacional. Além disso, a mediação ajuda a reconstruir a confiança, melhora a comunicação entre servidores e gestores e incentiva práticas humanizadas de liderança. Observou-se que ambientes que adotam a mediação registram maior cooperação, maior motivação e melhor desempenho institucional. Conclui-se que a mediação de conflitos representa uma ferramenta valiosa para a administração pública contemporânea. Sua aplicação contribui para relações mais equilibradas e éticas, fortalece a cultura organizacional e apoia a construção de equipes mais saudáveis e produtivas. Por esses motivos, recomenda-se a ampliação de políticas internas de mediação e formação continuada voltadas ao diálogo e à convivência profissional.

Palavras-chave: Mediação. Gestão Pública. Conflitos. Relações Interpessoais. Comunicação.

ABSTRACT

This article analyzes conflict mediation as an essential strategy for strengthening interpersonal relationships between public servants and managers. The study is based on the understanding that conflicts are part of institutional dynamics and, when not managed properly, can compromise communication, the organizational climate, and the efficiency of services provided to the population. The main objective was to understand how



mediation contributes to building more harmonious, safe, and collaborative work environments, promoting dialogue and cooperation among the professionals involved. The research is bibliographic in nature, based on books, scientific articles, and documents that discuss mediation, public management, and communication in the institutional environment. This approach allowed us to gather theoretical perspectives that explain how mediation acts in the prevention, transformation, and resolution of conflicts, enabling a broad view of the benefits of this practice in the public sector. The results found demonstrate that mediation favors active listening, strengthens professional bonds, and reduces recurring tensions, contributing to the improvement of the organizational climate. In addition, mediation helps rebuild trust, improves communication between employees and managers, and encourages humanized leadership practices. It was observed that environments that adopt mediation experience greater cooperation, higher motivation, and better institutional performance. It can be concluded that conflict mediation is a valuable tool for contemporary public administration. Its application contributes to more balanced and ethical relationships, strengthens organizational culture, and supports the development of healthier and more productive teams. For these reasons, it is recommended that internal mediation policies and continuing education focused on dialogue and professional coexistence be expanded.

Keywords: Mediation. Public Management. Conflicts. Interpersonal Relations. Communication.

RESUMEN

Este artículo analiza la mediación de conflictos como estrategia esencial para fortalecer las relaciones interpersonales entre los funcionarios y los gestores públicos. El estudio parte de la comprensión de que los conflictos forman parte de la dinámica institucional y, cuando no se gestionan adecuadamente, pueden comprometer la comunicación, el clima organizacional y la eficiencia de los servicios prestados a la población. El objetivo principal fue comprender cómo la mediación contribuye a crear entornos de trabajo más armoniosos, seguros y colaborativos, favoreciendo el diálogo y la cooperación entre los profesionales involucrados. La investigación se caracteriza por ser bibliográfica, basada en libros, artículos científicos y documentos que tratan sobre la mediación, la gestión pública y la comunicación en el entorno institucional. Este enfoque permitió reunir perspectivas teóricas que explican cómo actúa la mediación en la prevención, transformación y resolución de conflictos, lo que permite una visión amplia de los beneficios de esta práctica en el sector público. Los resultados encontrados demuestran que la mediación favorece la escucha activa, fortalece los vínculos profesionales y reduce las tensiones recurrentes, contribuyendo a la mejora del clima organizacional. Además, la mediación ayuda a reconstruir la confianza, mejora la comunicación entre los funcionarios y los gestores e incentiva prácticas de liderazgo humanizadas. Se observó que los entornos que adoptan la mediación registran una mayor cooperación, una mayor motivación y un mejor rendimiento institucional. Se concluye que la mediación de conflictos representa una herramienta valiosa para la administración pública contemporánea. Su aplicación contribuye a relaciones más equilibradas y éticas, fortalece la cultura organizacional y apoya la construcción de equipos más saludables y productivos. Por estas razones, se recomienda ampliar las políticas internas de mediación y formación continua orientadas al diálogo y la convivencia profesional.

Palabras clave: Mediación. Gestión Pública. Conflictos. Relaciones Interpersonales. Comunicación.



1 INTRODUÇÃO

As relações interpessoais no serviço público são permeadas por dinâmicas complexas que envolvem diferentes expectativas, responsabilidades e pressões institucionais. Em muitos contextos, servidores e gestores enfrentam desafios que vão desde divergências de comunicação até conflitos estruturais que impactam diretamente o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse cenário, compreender como esses conflitos se formam e de que maneira podem ser mediados torna-se essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e humanizados.

A administração pública contemporânea exige posturas colaborativas, capacidade de negociação e estratégias de gestão voltadas ao diálogo, especialmente porque as demandas sociais e organizacionais têm se tornado cada vez mais amplas e diversificadas. Quando as relações internas se desgastam, há reflexos diretos no desempenho institucional. Por isso, a mediação de conflitos surge como ferramenta importante para restaurar vínculos, reorganizar processos e favorecer a construção de soluções compartilhadas que respeitem as necessidades e perspectivas de todos os envolvidos.

Historicamente, muitos conflitos entre servidores e gestores foram tratados por meio de abordagens hierárquicas centradas na punição ou no simples cumprimento de regras formais. No entanto, estudos recentes apontam que tais práticas, quando utilizadas de maneira isolada, não respondem adequadamente às demandas emocionais, comportamentais e comunicacionais que permeiam o ambiente público. A mediação propõe um caminho diferente, baseado no diálogo qualificado, na escuta ativa e na construção colaborativa de alternativas.

Além disso, compreender como conflitos se manifestam no setor público envolve reconhecer a diversidade de perfis profissionais, a multiplicidade de funções e os diferentes níveis de pressão que recaem sobre gestores e servidores. Esses fatores geram tensões naturais, mas, quando não gerenciadas, podem comprometer o clima institucional e dificultar a cooperação entre equipes. A mediação, ao contrário, favorece a aproximação, a empatia e a corresponsabilidade, criando condições para que divergências sejam trabalhadas antes que se intensifiquem.

A relevância desse tema também se justifica pelo impacto direto que a qualidade das relações internas exerce no atendimento ao cidadão. Ambientes de trabalho pautados pelo respeito, pela comunicação clara e pelo equilíbrio emocional tendem a entregar serviços mais eficientes e humanizados. Assim, investir em estratégias de mediação é investir no fortalecimento da administração pública como um todo.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a mediação de conflitos nas relações interpessoais entre servidores e gestores públicos, destacando seus benefícios, fundamentos teóricos e possibilidades de aplicação. A proposta busca compreender como a mediação pode contribuir



para aprimorar a gestão de pessoas, prevenir tensões e promover ambientes mais colaborativos, efetivos e alinhados aos princípios democráticos da administração pública.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A mediação de conflitos tem se consolidado como uma das ferramentas mais eficazes para construir entendimentos em ambientes organizacionais onde convivem diferentes perspectivas, responsabilidades e vivências profissionais. No setor público, essa necessidade se torna ainda mais evidente, pois as relações entre servidores e gestores são permeadas por regras institucionais, pressões externas e desafios administrativos que impactam diretamente o cotidiano de trabalho. Segundo Fisher e Ury (2011), a mediação cria espaço para o diálogo racional, permitindo que as partes envolvidas expressem seus interesses sem rupturas relacionais.

No serviço público, o conflito, quando não administrado, pode gerar tensões persistentes, queda de produtividade e desgaste emocional. Em muitos casos, divergências simples tornam-se conflitos complexos pela ausência de comunicação clara e pela falta de mecanismos estruturados de escuta. A mediação surge para preencher essa lacuna, oferecendo um processo que valoriza a fala, a escuta e a construção conjunta de alternativas. Moore (2014) reforça que a mediação não busca culpados, mas caminhos de solução que preservem vínculos e responsabilidades.

Além disso, a mediação é guiada por princípios éticos que fortalecem a segurança e a confiança entre as partes. A imparcialidade do mediador, a confidencialidade do processo e o respeito mútuo estabelecido nas sessões criam um ambiente propício ao entendimento. Esses princípios são fundamentais no setor público, onde a hierarquia e as demandas institucionais podem gerar receios entre os servidores. Nesse sentido, a mediação atua como elemento equilibrador, permitindo que cada parte tenha espaço legítimo de fala, conforme apontam Spengler e Luchini (2017).

A literatura destaca ainda que a mediação fortalece vínculos dentro das equipes. Ao alinhar expectativas, promover esclarecimentos e incentivar a cooperação, o processo contribui para a construção de uma cultura organizacional mais justa e colaborativa. Esse impacto é especialmente relevante em repartições públicas, onde equipes lidam com demandas intensas e com objetivos coletivos que exigem integração contínua. A mediação permite resgatar esse senso de coletividade e fortalecer a rede de cooperação interna.

Outro aspecto essencial é que a mediação resulta em acordos construídos pelas próprias partes, e não impostos verticalmente. Isso aumenta a adesão às decisões, reduz resistências e gera maior comprometimento por parte dos servidores e gestores. Para Deutsch e Coleman (2012), acordos colaborativos têm maior durabilidade e impacto positivo na convivência organizacional, pois consideram necessidades reais e não apenas normativas.



A mediação também funciona como ferramenta de prevenção. Quando os servidores percebem que a instituição dispõe de instrumentos eficazes para lidar com divergências, tendem a procurar o diálogo antes que o conflito se agrave. No setor público, onde pequenas tensões podem se prolongar por meses, esse efeito preventivo é fundamental para garantir saúde emocional e eficiência administrativa. Essa visão preventiva está alinhada às recomendações de Bush e Folger (2005), que destacam o caráter transformador da mediação.

Outro ponto de relevância é a influência da mediação na humanização das relações. Em estruturas historicamente marcadas por rigidez hierárquica, a mediação apresenta uma alternativa mais democrática, promovendo relações horizontais e valorizando os aspectos emocionais e subjetivos das interações. Ela contribui para que gestores adotem práticas menos autoritárias e mais dialógicas, fortalecendo o clima institucional e reduzindo tensões recorrentes.

Por fim, a mediação de conflitos, quando institucionalizada, contribui para modernizar a gestão pública. Ela demonstra compromisso com práticas inovadoras, sustentáveis e alinhadas aos princípios da administração pública contemporânea. Dessa forma, sua implementação representa avanço não apenas na resolução de conflitos, mas também na consolidação de ambientes mais éticos, colaborativos e eficientes.

2.2 COMUNICAÇÃO COMO EIXO CENTRAL DA MEDIAÇÃO ENTRE SERVIDORES E GESTORES

A comunicação exerce papel central nos processos de mediação e é um dos fatores mais determinantes para a qualidade das relações entre servidores e gestores. Em grande parte dos conflitos analisados no setor público, observa-se que a origem das tensões está ligada a falhas comunicacionais, ruídos interpretativos ou ausência de espaços de diálogo. De acordo com Habermas (2012), o entendimento só se concretiza quando os sujeitos têm condições reais de dialogar, apresentando argumentos e reconhecendo a legitimidade da fala do outro.

No ambiente público, a comunicação é mediada por protocolos, normas e rotinas formais que, embora necessárias, podem dificultar a expressão espontânea dos servidores. Muitas vezes, o medo de represália, a pressão hierárquica ou a falta de canais apropriados fazem com que problemas se intensifiquem. A mediação, nesse contexto, funciona como ferramenta de reorganização comunicacional, criando espaços seguros para que as partes expressem seus sentimentos, percepções e necessidades de forma respeitosa.

Outro elemento fundamental na comunicação mediada é a escuta ativa. Gestores e servidores frequentemente se relacionam a partir de expectativas não verbalizadas, o que gera interpretações equivocadas e comportamentos defensivos. A escuta ativa, destacada por Rosenberg (2006) em sua



abordagem da Comunicação Não Violenta, permite que cada indivíduo compreenda a mensagem do outro sem julgamentos, criando condições para relações mais empáticas e produtivas.

Além disso, a mediação favorece a reconstrução da confiança, elemento crucial nas relações de trabalho. A confiança é abalada quando há falhas de comunicação, promessas não cumpridas ou falta de clareza nas orientações. O processo mediado ajuda as partes a revisitarem suas percepções, negociarem novas condições e restabelecerem pactos de convivência. Essa reconstrução contribui para o fortalecimento do clima organizacional e para a redução de tensões recorrentes.

Outro ponto essencial é que a comunicação mediada reduz a escalada de conflitos. Ao promover diálogos estruturados, conduzidos por um mediador imparcial, a mediação impede que divergências se transformem em disputas emocionais ou institucionais. Segundo Moore (2014), a mediação funciona como um espaço protegido que evita julgamentos precipitados e incentiva o foco em soluções.

A mediação também contribui para melhorar a comunicação interpessoal dentro das equipes. Servidores que participam de processos mediativos tendem a desenvolver maior sensibilidade às formas como suas mensagens são recebidas e interpretadas pelos colegas, o que fortalece práticas colaborativas. Essa maturidade comunicacional é essencial para ambientes públicos que dependem da coordenação de esforços coletivos.

Outro achado importante refere-se ao impacto da comunicação não violenta na mediação entre gestores e servidores. Ao incentivar a expressão de sentimentos, necessidades e pedidos de forma clara, respeitosa e objetiva, a mediação permite reduzir comportamentos defensivos e ampliar a compreensão mútua. Isso favorece relações mais saudáveis e menos propensas a conflitos recorrentes.

Por fim, a comunicação é reconhecida como eixo central não apenas para a resolução de conflitos, mas para a construção de práticas de gestão pública mais humanizadas, transparentes e participativas. Assim, investir no aprimoramento comunicacional por meio da mediação representa oportunidade de fortalecer vínculos, melhorar processos e promover ambientes mais cooperativos e democráticos no serviço público.

2.3 GESTÃO HUMANIZADA E MEDIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

A gestão humanizada tem ganhado destaque na administração pública como estratégia fundamental para fortalecer vínculos, melhorar relações internas e aumentar a eficiência administrativa. Ela valoriza as subjetividades, reconhece os desafios emocionais do ambiente de trabalho e incentiva práticas colaborativas que favorecem a saúde institucional. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve considerar não apenas o desempenho técnico, mas também o bem-estar e a motivação dos trabalhadores.



No serviço público, onde equipes enfrentam rotinas intensas, pressões burocráticas e demandas crescentes da população, a gestão humanizada torna-se ainda mais essencial. Gestores que adotam práticas sensíveis e dialógicas contribuem para ambientes mais acolhedores, prevenindo conflitos e fortalecendo a cooperação. A mediação, nesse contexto, funciona como ferramenta estratégica para promover essa cultura, pois incentiva o respeito mútuo e a corresponsabilidade na tomada de decisões.

Outro elemento importante é a valorização emocional dos servidores. Muitos conflitos surgem de sentimentos de desvalorização, falta de reconhecimento ou sobrecarga de trabalho. A mediação permite que esses aspectos sejam abordados de forma segura, facilitando a construção de acordos que respeitem as condições e os limites de cada parte. Isso não apenas reduz tensões, mas fortalece o engajamento e a satisfação profissional.

Além disso, a gestão humanizada promove ambientes menos autoritários e mais participativos. Ela incentiva a escuta, a abertura ao diálogo e a construção coletiva de rotinas e procedimentos. A mediação reforça esse movimento ao criar espaços estruturados onde gestores e servidores podem repensar práticas, revisar expectativas e construir novas formas de convivência. Segundo Berg (2019), organizações que valorizam o diálogo tendem a apresentar equipes mais coesas e produtivas.

Outro aspecto essencial está relacionado à importância da empatia na gestão pública. Gestores que compreendem as dificuldades emocionais e profissionais de seus servidores atuam de forma mais sensível e eficaz, reduzindo atritos e fortalecendo os vínculos internos. A mediação apoia esse processo ao estimular a escuta empática e o reconhecimento das experiências do outro.

A gestão humanizada também se destaca por reduzir o absenteísmo, o adoecimento emocional e a rotatividade, problemas comuns em ambientes públicos marcados por tensões frequentes. Quando servidores se sentem valorizados e entendidos, tendem a apresentar maior comprometimento com suas funções e com a missão institucional. A mediação contribui diretamente nesse sentido, pois ajuda a resolver tensões antes que se transformem em problemas estruturais.

Outro ponto relevante é que a gestão humanizada, aliada à mediação, fortalece a imagem institucional. Cidadãos atendidos por equipes motivadas, equilibradas e integradas tendem a receber serviços de melhor qualidade, o que reforça a credibilidade da instituição pública. Assim, investir em práticas humanizadas não é apenas uma ação interna, mas também estratégica.

Por fim, a integração entre mediação e gestão humanizada representa um caminho promissor para a construção de instituições públicas mais éticas, colaborativas e eficientes. Quando gestores compreendem que o cuidado com as relações internas é tão importante quanto o cumprimento das metas administrativas, criam-se ambientes capazes de promover bem-estar, produtividade e fortalecimento institucional.



3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo bibliográfico, fundamentado na análise de obras, artigos científicos, legislações e produções acadêmicas que tratam da mediação de conflitos, relações interpessoais e gestão pública. A abordagem bibliográfica se mostra adequada diante da necessidade de compreender, de forma ampla e comparativa, os conceitos e práticas relacionados à mediação no contexto das relações entre servidores e gestores. Segundo Gil (2018), esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador reunir, interpretar e sistematizar conhecimentos já produzidos, ampliando o entendimento sobre determinado fenômeno social.

A escolha pela metodologia bibliográfica também se justifica pela relevância de examinar referenciais teóricos que fundamentam a mediação como prática estratégica na administração pública. Autores como Moore (2014), Fisher e Ury (2011) e Spengler e Luchini (2017) oferecem contribuições significativas para compreender tanto os aspectos procedimentais quanto os elementos éticos que sustentam a mediação de conflitos, permitindo descrever com precisão como essa abordagem se articula às necessidades da gestão contemporânea.

O levantamento bibliográfico abrangeu produções nacionais e internacionais publicadas nos últimos quinze anos, período marcado pela expansão de estudos sobre práticas restaurativas, comunicação não violenta, gestão humanizada e processos de negociação em instituições públicas. Os materiais selecionados foram examinados de forma comparativa, buscando-se identificar pontos de convergência, divergência e complementaridade entre os autores.

A análise dos dados ocorreu por meio de leitura interpretativa, priorizando trechos que abordavam diretamente os desafios das relações interpessoais no setor público e as possibilidades da mediação como ferramenta de transformação. Esse movimento permitiu construir uma compreensão integrada do tema, relacionando conceitos teóricos às dinâmicas reais vivenciadas por servidores e gestores.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, os resultados e discussões apresentados não representam experimentos empíricos, mas sim uma síntese interpretativa fundamentada em estudos consolidados. Ainda assim, a metodologia adotada possibilita reflexões profundas sobre a relevância da mediação na administração pública e suas contribuições para ambientes mais cooperativos, éticos e eficientes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa bibliográfica demonstram que a mediação de conflitos é uma das estratégias mais promissoras para promover melhorias significativas no clima organizacional do serviço público. Os autores analisados convergem ao afirmar que a mediação favorece o diálogo, reduz



tensões e fortalece vínculos, elementos essenciais para qualquer instituição que pretenda melhorar seus processos internos e entregar serviços de maior qualidade à população.

Ao examinar como a mediação atua no cotidiano institucional, observou-se que essa prática contribui expressivamente para a prevenção de conflitos. Moore (2014) destaca que grande parte das divergências surge de interpretações equivocadas ou falhas de comunicação, e os dados levantados reforçam que a mediação permite que servidores e gestores revisitem percepções antes que tensões se transformem em rupturas nas relações de trabalho.

Outro resultado importante refere-se ao fortalecimento da confiança entre as partes. Em ambientes hierarquizados como o setor público, a confiança é fragilizada quando gestores adotam práticas punitivas ou autoritárias. A mediação, ao contrário, cria espaço de diálogo, gerando sensação de segurança e previsibilidade. Esse aspecto foi fortemente destacado na literatura e aparece como fator decisivo para melhorar o desempenho coletivo.

Os estudos analisados também apontam que a mediação possui caráter educacional, pois ensina servidores e gestores a desenvolverem competências emocionais, comunicacionais e relacionais que contribuem para convivências mais saudáveis. Bush e Folger (2005) afirmam que a mediação transforma não apenas acordos, mas pessoas, ao promover empatia, respeito e corresponsabilidade.

Observou-se ainda que a mediação impacta diretamente a qualidade da comunicação institucional. A Comunicação Não Violenta de Rosenberg (2006) foi destacada em diversos estudos como prática complementar à mediação, ampliando a capacidade de servidores expressarem sentimentos e necessidades com clareza e respeito. Essa mudança comunicacional tende a reduzir ruídos, mal-entendidos e desgaste emocional.

Os resultados apontam também a redução significativa de comportamentos defensivos. Em muitos conflitos analisados pela literatura, servidores adotavam posturas de autoproteção por sentirem-se desvalorizados ou incompreendidos. A mediação permite que essas tensões sejam abordadas com sensibilidade, reconstruindo vínculos e fortalecendo a motivação para o trabalho.

Outro achado relevante refere-se ao impacto da mediação na cooperação entre equipes. Em contextos públicos, a interdependência entre setores é uma característica marcante, e conflitos internos muitas vezes comprometem processos e prazos. A mediação contribui para reorganizar fluxos comunicacionais, melhorar a colaboração e reduzir resistências entre departamentos.

Identificou-se ainda que a mediação tem efeito positivo na saúde emocional dos trabalhadores. Tensões prolongadas são frequentemente associadas a adoecimento psicológico, absenteísmo e perda de desempenho. A literatura aponta que a mediação reduz esse desgaste ao promover a escuta, a validação emocional e a construção de soluções que respeitam limites e necessidades.

Outro ponto enfatizado pela pesquisa é a influência da mediação na cultura organizacional. Instituições que adotam práticas mediativas como política interna tendem a desenvolver ambientes



mais democráticos, participativos e comprometidos com relações éticas. Fisher e Ury (2011) destacam que o diálogo transforma estruturas ao permitir que interesses comuns sejam identificados com maior clareza.

Os resultados também indicam que a mediação reduz o número de conflitos recorrentes, pois as partes passam a compreender melhor seus papéis e expectativas. A construção de acordos colaborativos gera maior aderência e diminui a repetição de problemas institucionais, fortalecendo a estabilidade das equipes.

Ao analisar os efeitos da mediação na produtividade, constatou-se que ambientes mais harmoniosos tendem a apresentar maior eficiência. Gestores e servidores que se comunicam de forma clara e respeitosa solucionam demandas com mais rapidez e organizam processos com menos retrabalho, o que melhora a entrega de serviços ao cidadão.

Outro aspecto observado é o fortalecimento da liderança. A mediação ensina gestores a adotarem práticas mais humanas, empáticas e colaborativas, reduzindo o uso excessivo de autoridade e aumentando a capacidade de conduzir equipes de maneira equilibrada. Essa mudança é reconhecida como fundamental na gestão pública contemporânea.

Os estudos também evidenciam que a mediação contribui para a prevenção de judicialização de conflitos internos. Ao resolver divergências dentro da própria instituição, evita-se que situações evoluam para processos administrativos ou ações judiciais, reduzindo custos e preservando a integridade dos profissionais envolvidos.

Identificou-se ainda que a mediação amplia o senso de pertencimento dos servidores. Quando ouvidos e respeitados, eles tendem a desenvolver maior comprometimento com os objetivos da instituição, contribuindo para ambientes mais cooperativos e motivados.

Outro resultado importante refere-se à valorização da diversidade de perspectivas. A mediação reconhece que servidores e gestores possuem experiências, emoções e interpretações distintas, e essa diversidade é acolhida como ponto de partida para a construção de soluções. Esse reconhecimento reduz tensões e fortalece práticas democráticas.

A pesquisa também mostrou que a mediação ajuda a reinterpretar conflitos como oportunidades de aprendizado. Ao invés de associar divergências a fracassos, servidores aprendem a enxergar o conflito como processo natural e necessário de crescimento institucional.

Outro ponto relevante é que a mediação favorece a transparência. O diálogo estruturado exige clareza de papéis, expectativas e responsabilidades, o que melhora a organização do trabalho e reduz dúvidas que frequentemente geram tensões.

Os resultados reforçam, ainda, que a mediação fortalece o emocional coletivo das equipes, pois resgata sentimentos de segurança, pertencimento e reconhecimento fatores essenciais para ambientes de trabalho saudáveis.



Por fim, a discussão evidencia que a mediação de conflitos, quando institucionalizada, transforma não apenas relações interpessoais, mas o funcionamento das organizações públicas como um todo, tornando-as mais éticas, eficientes e humanizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou a relevância da mediação de conflitos como ferramenta essencial para fortalecer as relações interpessoais entre servidores e gestores públicos. A análise bibliográfica mostrou que a mediação promove diálogo, reduz tensões e amplia a compreensão mútua, contribuindo diretamente para ambientes de trabalho mais equilibrados, participativos e colaborativos.

Observou-se que a mediação vai além da resolução imediata de divergências, atuando como prática formativa que desenvolve empatia, escuta ativa e responsabilidade compartilhada. Esses elementos tornam as relações profissionais mais saudáveis, fortalecem o clima institucional e impactam positivamente o desempenho das equipes e a qualidade dos serviços oferecidos à população.

A pesquisa permitiu perceber que a mediação está alinhada às demandas contemporâneas da administração pública, que exige práticas mais humanas, democráticas e sensíveis às subjetividades. Ao criar espaços de diálogo estruturado, a mediação favorece a construção de acordos duradouros e contribui para a transformação da cultura organizacional.

Também ficou claro que a mediação representa estratégia eficaz para prevenção de conflitos, fortalecendo vínculos antes que tensões se agravem e reduzindo a judicialização de problemas internos. Essa prevenção é fundamental para garantir ambientes emocionalmente seguros e administrativamente eficientes.

Por fim, conclui-se que a mediação de conflitos é uma ferramenta indispensável na gestão pública atual, possibilitando que servidores e gestores construam relações baseadas no respeito, na confiança e na cooperação. Instituições que incorporam práticas mediativas avançam não apenas na qualidade das relações internas, mas também na efetividade de sua atuação social.



REFERÊNCIAS

- BERG, B. **Gestão Humanizada nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: Ministério da Educação, 2017.
- BUSH, R. A. B.; FOLGER, J. P. **The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DEUTSCH, M.; COLEMAN, P. T. (Org.). **The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem ceder**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- HABERMAS, J. **Teoria do Agir Comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2012.
- MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ROSENBERG, M. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.
- SPENGLER, F.; LUCHINI, L. **Mediação de Conflitos: práticas restaurativas e métodos alternativos de resolução**. Curitiba: Juruá, 2017.

