	,		,
IINIVERSIDADE	F TECNOLOGICA	FEDERAL	NΔ

VANESSA APARECIDA PRESCHLAK

A CONSENSUALIDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

CURITIBA

VANESSA APARECIDA PRESCHLAK

A CONSENSUALIDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Consensuality in conflict management in public administration: an analysis in federal universities

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientadora: Profa. Dra. Andriele de Prá Carvalho

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Paula Regina Zarelli

CURITIBA

2025



Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Curitiba



VANESSA APARECIDA PRESCHLAK

A CONSENSUALIDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 28 de Fevereiro de 2025

Dra. Andriele De Pra Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Aline Sueli De Salles Santos, Doutorado - Fundação Universidade Federal do Tocantins (Uft)

Paula Regina Zarelli, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Thalita Grando Rauen, - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 28/02/2025.

1 of 1 31/03/2025, 15:46

A Deus, sempre, por tudo.

A minha família,

pelo incentivo e apoio incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus por ter me guiado e amparado nesta etapa acadêmica e profissional.

Aos meus pais, pela vida e educação que me deram.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a Dr^a. Andriele de Prá Carvalho e coorientadora, Prof^a Dr^a Paula Regina Zarelli, por suas sábias e delicadas palavras de ensinamentos e incentivo, que me fizeram crescer profissionalmente, trazendo segurança para superar as minhas dificuldades.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por ter me proporcionado, através do Plano de Capacitação para os servidores Técnico-administrativos, a concessão de horas à dedicação aos estudos e à pesquisa.

Aos membros desta banca, pela gentileza e disposição em aceitarem o convite. Suas contribuições serão fundamentais para o resultado deste trabalho.

Aos colegas do PROFIAP - Turma 2022, pelo compartilhamento de conhecimento, incentivo e apoio. Vocês tornaram essa etapa mais leve e divertida. Partilhamos dificuldades e alegrias.

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para que este trabalho pudesse ser idealizado, conduzido e concluído.

"Já que são necessários dois para brigar, a sabedoria está em não ser o segundo" (Chevrot)

RESUMO

Este estudo, fundamentado em análise documental e revisão bibliográfica, explora a viabilidade e a eficácia da implementação de práticas autocompositivas na administração pública, com destaque para seu impacto econômico e gerencial. Em um cenário de escassez de recursos humanos, o desenvolvimento de boas práticas de gestão emerge como uma necessidade estratégica. Embora ainda incipiente na administração pública, a adoção de métodos autocompositivos apresenta potencial significativo para alcançar maior celeridade e economia processual, à semelhança do que foi observado no Poder Judiciário. Este estudo concentra-se na aplicação dessas práticas em uma Universidade Pública Federal, onde os servidores frequentemente carecem de domínio sobre as técnicas processuais tradicionais, como o processo administrativo disciplinar, sindicâncias e outros procedimentos correlatos. Além disso, reconhece-se o impacto negativo desses processos na vida pessoal e profissional dos envolvidos. A mediação, a conciliação e a negociação são analisadas como instrumentos para abordar as causas subjacentes dos conflitos e promover soluções mais humanas, eficazes e economicamente viáveis no contexto universitário. Assim, a pesquisa busca contribuir para uma compreensão aprofundada das dinâmicas de gestão de conflitos e para o fortalecimento da governança pública por meio de práticas inovadoras.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos, Mediação, Administração Pública, Universidade Pública, Práticas Autocompositivas.

ABSTRACT

This study, based on documentary analysis and bibliographic review, explores the feasibility and effectiveness of implementing self-composing practices in public administration, with emphasis on their economic and managerial impact. In a scenario of scarcity of human resources, the development of good management practices emerges as a strategic necessity. Although still incipient in public administration, the adoption of self-compositional methods has significant potential to achieve greater speed and procedural economy, similar to what was observed in the Judiciary. This study focuses on the application of these practices in a Federal Public University, where employees often lack knowledge of traditional procedural techniques, such as the disciplinary administrative process, investigations and other related procedures. Furthermore, the negative impact of these processes on the personal and professional lives of those involved is recognized. Mediation, conciliation and negotiation are analyzed as instruments to address the underlying causes of conflicts and promote more humane, effective and economically viable solutions in the university context. Thus, the research seeks to contribute to an in-depth understanding of conflict management dynamics and to strengthening public governance through innovative practices.

Keywords: Conflict Management, Mediation, Public Administration, Public University, Self-Compositional Practices.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABRH-SP - Associação Brasileira de Recursos Humanos - São Paulo

ADR - Alternative Dispute Resolution

Art. - artigo

AGU - Advocacia Geral da União

CGU - Controladoria Geral da União

CGU-PAD - Sistema de Gestão de Processos Disciplinares

LINDB - Lei de Introdução ao Direito Brasileiro

NCPC - Novo Código de Processo Civil

CPC - Código de Processo Civil

CC - Código Civil

CF - Constituição Federal

CNJ - COnselho Nacional de Justiça

CEJUSC - Centro Judiciário de Soluções Consensual de Conflitos

IN - Instrução Normativa

IRDR - Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas

MASC - Meios Alternativos de Solução de Conflitos

MEC - Ministério da Educação

NUPEMEC - Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos

PAD - Processo Administrativo Disciplinar

PADD - Processo Administrativo Disciplinar Discente

PTT – Produto Técnico-Tecnológico

RJU - Regime Jurídico Único

STJ - Superior Tribunal de Justiça

STF - Supremo Tribunal Federal

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

UTFPR-FB: Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Francisco Beltrão

TAC - Termo de Ajustamento de Conduta

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagem dos conflitos	21
Figura 2 - Estágios dos conflitos	24
Figura 3 - Meios convencionais apresentados	36
Figura 4 - Índices de composição x tipos de processos judiciais	41
Figura 5 - Maiores litigantes – Polo Ativo	42
Figura 6 - Maiores litigantes – Polo Passivo	
Figura 7 - Legislação aplicada à consensualidade	46
Figura 8 - Formas de solução de conflitos	48
Figura 9 - Vantagens da mediação	50
Figura 10 - Características dos Meios Autocompositivos	57
Figura 11 - Fluxograma da pesquisa	
Figura 12 - Os vinte autores mais citados	63
Figura 13 - Palavras-chaves dos artigos	
Figura 14 - Principais infrações apuradas pela corregedorias	68
Figura 15 - Situação PAD – Agentes Públicos	
Figura 16 - Situação PAD – Ministério da Educação	
Figura 17 - Situação PAD – Ministério da Educação	72
Figura 18 - Situação PAD – UTFPR (2024)	73
Figura 19 - Situação PAD – UTFPR (2023)	
Figura 20 - Situação dos Processos Administrativos Disciplinares – UTFPR (2022)	74
Figura 21 - Produto técnico-tecnológico - cartilha (compêndio) sobre os métodos	
autocompositivos aplicáveis à UTFPR	84
Quadro 1 - Etapas da pesquisa	60
Quadro 2 - Levantamento quantitativo de PADs instaurados na UTFPR (2022-2024)	75
Quadro 3 - Universidades que dispõe de câmaras de mediação	77

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	. 12
1.1 Problema de Pesquisa	. 13
1.2 Objetivos da Pesquisa	. 14
1.3 Justificativa	. 15
1.4 Estrutura do Trabalho	. 17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	. 19
2.1 A Teoria do Conflito	. 19
2.1.1 Conflito Organizacionais	. 24
2.1.2 Gerenciamento dos Conflitos Organizacionais	. 26
2.1.3 O Mapeamento do Conflito	. 27
2.2 Meios Convencionais para Solução de Conflitos	. 27
2.2.1 Distinção entre heterocomposição e autocomposição	. 27
2.2.2 Processo Administrativo Disciplinar	. 29
2.2.3 Sindicância	. 30
2.2.4 Processo Administrativo Disciplinar Discente	. 33
2.2.5 Termo de Ajustamento de Conduta	. 33
2.3 Meios Alternativos para Solução de Conflitos	. 36
2.3.1 - Legislações aplicadas à consensualidade	. 36
2.3.1.1 A Lei 13.105/2015	. 36
2.3.1.2 A Lei 13.140/2015	. 38
2.3.1.3 A Resolução nº 125/2010 do CNJ	. 39
2.3.2 - Autocomposição de conflitos no setor público	. 43
2.3.3 – Formas de solucionar conflitos	. 46
2.3.3.1 – Mediação	. 48
2.3.3.2 – Conciliação	. 50
2.3.3.3 - Negociação	. 52
2.3.5 - Aplicabilidade dos meios autocompositivos estudados à UTFPR	. 54
3 MATERIAIS E MÉTODOS	. 58
3.1 Caracterização da pesquisa	. 58
3.2 - Coleta e análise de dados	. 60
3.3 - Percurso Metodológico	. 61
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	. 63
4.1 Discussão dos resultados conforme o objetivo geral	. 63
4.2 Discussão dos resultados conforme os objetivos específicos	. 66
4.2.1 - Análise dos processos convencionais – Portal CGU-PAD	. 67
4.2.2 Levantamento dos métodos utilizados nas universidades federais	. 77
4.2.3 - Gestão de Conflitos na UTFPR: proposta de intervenção	. 79
4.2.4 Cartilha orienta sobre os meios consensuais na gestão de conflitos para a	

Jniversidade Tecnológica Federal	82	
5 CONCLUSÃO	. 85	
REFERÊNCIAS	. 88	
APÊNDICE A – Produto Técnico-Tecnológico (PTT)	. 95	
ANEXO A – Formação para mediação judicial		

1. INTRODUÇÃO

Os ambientes organizacionais são inerentemente complexos, e um dos grandes desafios para os gestores, seja na esfera pública ou privada, é encontrar ferramentas eficazes para solucionar os conflitos decorrentes das relações interpessoais. No âmbito público, as atividades administrativas passaram por inúmeras transformações nas últimas décadas. Podemos citar o princípio da eficiência, introduzido no artigo 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/98, teve como objetivo primordial romper com a gestão burocrática, pautada na estrita legalidade, visando implementar uma administração gerencial focada em melhor desempenho e resultados (Brasil, 1998).

Willeman (2014) identifica no art. 37 da Constituição a finalidade administrativa como um princípio implícito, destacando que esse mesmo princípio está expressamente previsto no art. 2º da Lei nº 9.784/99. Para o autor, é possível buscar o interesse público a partir de alternativas que favoreçam o diálogo, com a possibilidade de ponderação fundamentada em determinadas situações para demonstrar o atingimento desse interesse por meio da consensualidade.

Oliveira e Razzini (2020) observam que a consensualidade está cada vez mais presente no direito administrativo e propõem a superação da litigiosidade, vista como um sinônimo de retrocesso, em favor de uma cultura de pacificação dos conflitos. Eles descrevem isso como uma verdadeira "revolução da consensualidade", buscando alterar o cenário profundamente litigioso dos conflitos envolvendo o setor público.

A causa dessas transformações deve-se, especialmente, à multiplicidade e complexidade das relações na sociedade, que impõem ao Estado a necessidade de revisitar formas de atuação clássicas e convencionais para responder aos desafios atuais (Medauar, 2017). Nesse contexto, torna-se essencial a busca por métodos mais colaborativos e flexíveis de gestão, que possam se adaptar rapidamente às mudanças e necessidades emergentes.

Surge, portanto, uma importante preocupação com o estudo do que se entende por consensualidade dos conflitos na Administração Pública, um instituto que se mostra cada vez mais relevante, na medida em que também representa uma mudança de paradigma de uma Administração monológica para uma Administração dialógica (Oliveira, 2008).

No Brasil, a consensualidade está se consolidando em diversos âmbitos e em todos os Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). A título de exemplo, podemos citar os termos de ajustamento de conduta, as transações, os acordos de não persecução penal, os acordos em contratos administrativos e a Lei de Mediação aplicada à Administração Pública.

Em linhas gerais e em sentido amplo, Palma (2015) entende por consensualidade "qualquer forma de acordo de vontades da Administração Pública, abrangendo indistintamente acordos judiciais, acordos intragovernamentais e os contratos administrativos em geral". Essa definição ampla permite incluir uma variedade de mecanismos que promovem a cooperação e o entendimento mútuo entre diferentes partes, reforçando a importância da consensualidade como uma ferramenta eficaz para a resolução de conflitos e para a promoção de uma administração pública mais eficiente e participativa.

Apesar da complexidade envolvendo as relações interpessoais e os desafios de se estudar e apresentar novas ferramentas para o modelo gerencial, o novo pode acarretar resistência por parte de alguns gestores, embora seja incontroverso que se tratam de ferramentas eficientes e significativas (Bresser-Pereira, 2007). Essa resistência muitas vezes decorre de uma cultura organizacional enraizada, que pode dificultar a aceitação de métodos inovadores, mesmo quando estes têm o potencial de melhorar substancialmente a gestão pública e os resultados obtidos.

É neste contexto que está imersa esta pesquisa, buscando trazer esta temática à discussão, bem como apresentar um comparativo entre os modelos consensuais autocompositivos que podem ser utilizados pelas universidades públicas federais brasileiras. Além disso, pretende-se analisar como essas práticas podem contribuir para a melhoria do ambiente universitário, promovendo uma cultura de diálogo e cooperação.

1.1 Problema de Pesquisa

O gestor público, ao tomar ciência de qualquer irregularidade no serviço público, tem o poder/dever de promover a apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa. É o que dispõe o art. 143 da Lei nº 8.112/90, que trata do Estatuto dos Servidores Federais (Brasil, 1990).

Considerando o atual contexto social, em que os órgãos públicos são cobrados para ofertarem serviços com cada vez mais qualidade, agilidade e eficiência, e diante da falta de pessoal e/ou da falta de pessoal com conhecimento técnico para atender tantas demandas, os métodos consensuais vêm ao encontro das crescentes demandas conflituosas. Esses métodos oferecem uma abordagem mais colaborativa e menos adversarial, o que pode ser particularmente benéfico em ambientes com recursos humanos limitados.

Para que as universidades públicas federais mantenham seu foco na atividade-fim, é necessário conhecer e desenvolver novas ferramentas para a gestão dos conflitos, visando soluções harmoniosas e efetivas. Sendo as universidades instituições distintas das demais, especialmente no âmbito da Administração Pública, sua gestão deve considerar e utilizar princípios e modelos próprios, proporcionando o dinamismo necessário às suas ações (Grillo, 2001). Isso inclui a adoção de práticas consensuais que se adequem à natureza específica do ambiente acadêmico.

Conforme nos ensinam Veloso e Vieira (2016), na Administração Pública a regra é a utilização de procedimentos disciplinares, a exemplo da sindicância e do processo administrativo disciplinar (PAD), e do processo administrativo disciplinar discente (PADD). Esses procedimentos, no entanto, têm potencial para causar danos e transtornos, inclusive psicológicos, às partes envolvidas, mesmo quando utilizados corretamente.

Neste contexto, surge a pergunta que norteia o presente estudo: "Quais meios consensuais são aplicáveis às universidades públicas federais para a gestão dos conflitos?" Identificar e explorar essas alternativas não apenas responde a uma necessidade prática, mas também confere relevância acadêmica e organizacional ao tema, demonstrando as possíveis vantagens desses métodos na resolução de conflitos de maneira mais eficiente e menos prejudicial.

1.2 Objetivos da Pesquisa

A partir do questionamento apresentado na seção anterior, foram traçados os objetivos desta pesquisa, a saber.

Objetivo Geral: Analisar os meios convencionais e consensuais de solução de conflitos aplicáveis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Objetivos Específicos:

- a) Apresentar os meios convencionais e consensuais de resolução de conflito;
- Estudar as legislações vigentes aplicadas aos meios consensuais de resolução de conflitos;
- c) Realizar um levantamento documental dos meios convencionais referentes a gestão dos conflitos aplicáveis às Universidades Federais;
- d) Propor uma cartilha orientativa acerca dos meios consensuais e sua aplicabilidade no caso concreto (gestão de conflito), para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná;

1.3 Justificativa

A tendência das organizações, tanto públicas quanto privadas, é administrar seus próprios conflitos desenvolvendo meios de resolução céleres e econômicos que não dependam da sanção impositiva do Estado. Este movimento busca promover uma gestão mais eficiente e reduzir a sobrecarga do sistema judiciário.

O próprio Poder Judiciário, atento aos princípios da economia e celeridade processual, eficiência e efetividade da prestação jurisdicional, implementou métodos autocompositivos ou métodos socialmente úteis nos processos judiciais e administrativos, conforme Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa iniciativa tem colhido bons resultados, demonstrando a viabilidade e eficácia dessas abordagens na resolução de conflitos de forma mais ágil e menos onerosa.

No âmbito do Poder Executivo, a Lei 13.140/2015 representa um avanço significativo, possibilitando que as partes envolvidas em controvérsias diversas alcancem consensos. Essa legislação fomenta a utilização de práticas consensuais, reconhecendo a importância de métodos alternativos de resolução de conflitos para a promoção de uma administração pública mais eficiente e colaborativa.

Os métodos autocompositivos, implementados pela conciliação, mediação e negociação, são alguns dos instrumentos aplicáveis à solução de controvérsias. O grande desafio dessas alternativas é desenvolver procedimentos que sejam considerados justos pelos próprios usuários, não apenas em razão dos resultados alcançados, mas também pela forma de participação no curso da relação jurídica

processual.

Ao buscar a proposição de diretrizes para a gestão de conflitos interpessoais na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a partir da utilização de meios consensuais de resolução de conflitos, este trabalho encontra aderência com a linha de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional do Programa de Pósgraduação stricto sensu em Administração Pública.

A pesquisa é oportuna na medida em que discute e propõe diretrizes e caminhos que perpassam os trilhos da eficiência e economicidade, mas também objetiva um tratamento mais efetivo, digno e humano em situações que envolvam conflitos interpessoais. O foco está na restauração das relações de trabalho e no ganho de qualidade de vida dos servidores técnicos e docentes, contribuindo para um ambiente mais harmonioso e produtivo.

O trabalho possui relevância, uma vez que evidencia, através dos órgãos correcionais da Instituição, um número significativo de ocorrências de conflitos. Nesse sentido, é importante gerir tais situações de forma diferenciada, utilizando métodos como mediação, conciliação e negociação, para abordar a raiz da desavença e não apenas seguir procedimentos por mera formalidade ou imposição legal.

Acredita-se também que a proposta de implementar métodos consensuais nas universidades públicas é importante porque permite que a subjetividade envolvida em situações conflituosas seja explorada quando as partes dialogam. Dessa forma, é possível obter resultados mais construtivos não apenas para as partes envolvidas, mas também para a instituição como um todo.

Diante das mudanças legislativas, percebe-se a necessidade de refletir sobre como a Universidade tem gerenciado e, especialmente, resolvido situações de conflito que tradicionalmente são tratadas através de procedimentos burocráticos, onerosos e lentos, frequentemente exacerbando as próprias disputas. Além disso, a escolha do tema se justifica pela sua relevância crítica tanto para organizações públicas quanto privadas.

Conforme dados públicos da central de corregedorias da Controladoria Geral da União (CGU), nos últimos cinco anos, apenas na Universidade Tecnológica Federal do Paraná foram instaurados 322 procedimentos disciplinares. O tempo médio de duração dos processos concluídos (285) foi de 148 dias, enquanto dos que continuam em andamento (37), o tempo médio é de 652 dias. Dentre os processos finalizados, 33,33% resultaram na celebração de Termos de Ajustamento de Conduta

(TAC) ou aplicação de penalidades. É importante ressaltar que as comissões responsáveis por apurar eventuais irregularidades são compostas por três servidores estáveis, cujas atribuições se sobrepõem aos demais afazeres, ocasionando uma sobrecarga de trabalho.

Em relação aos custos financeiros decorrentes dos processos administrativos disciplinares (PAD) nas Instituições Federais de Ensino Superior, segundo Nóbrega (2015), o custo médio é de R\$ 67.127,20 e a duração média é de 395 dias. Esses gastos incluem a remuneração dos servidores públicos envolvidos no processo e possíveis custos com reintegrações, conforme dados obtidos via sistema de controle de processos administrativos da CGU-PAD.

Nesse sentido, esta pesquisa propõe uma análise dos métodos autocompositivos para a solução de conflitos interpessoais na Instituição. Apesar da presença de um terceiro imparcial, os métodos autocompositivos enfatizam que as partes assumam suas responsabilidades em relação aos acordos, promovendo uma gestão mais eficiente e menos onerosa dos conflitos.

A pesquisa é viável, uma vez que há material disponível e tempo hábil para o seu desenvolvimento, além da pesquisadora possuir experiência na área, atuando como conciliadora e mediadora judicial. O estudo é considerado oportuno, pois os novos modelos de gestão de conflitos pautados na consensualidade são rápidos, eficientes e econômicos, sendo, portanto, relevantes tanto no âmbito acadêmico quanto organizacional.

Para fundamentar a proposta desta pesquisa, é necessária uma revisão bibliográfica que aborda, inicialmente, a gestão de conflitos, seguida pelo estudo dos meios consensuais de solução de controvérsias, comparando-os aos métodos tradicionais e analisando seus reflexos no clima e na cultura organizacional.

Ao final do estudo, elaborou-se uma cartilha explicativa que detalha as diferenças entre os métodos autocompositivos e sua aplicabilidade às diversas situações conflituosas no contexto institucional.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, introdução, contextualiza-se a proposta de pesquisa, identifica-se o problema investigado, delineiam-se os objetivos e são apresentadas a justificativa e a estrutura

do trabalho, proporcionando ao leitor uma visão geral da pesquisa e sua importância.

O segundo capítulo compreende a fundamentação teórica, que embasa o tema pesquisado, abordando as principais temáticas envolvendo os conflitos organizacionais, os meios e técnicas de resolução de conflitos existentes, além dos meios alternativos para solução de controvérsias e as legislações pertinentes.

No capítulo seguinte são descritos os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa, incluindo a delimitação do estudo, as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo apresenta as considerações finais do trabalho, onde são discutidos os resultados obtidos e suas implicações para a gestão de conflitos em universidades públicas.

Por fim, será elaborada uma cartilha sobre os métodos autocompositivos aplicáveis às universidades públicas, visando disseminar as melhores práticas na resolução colaborativa de disputas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na gestão de conflitos atual, a escolha entre métodos consensuais e convencionais de resolução assume um papel importante. Enquanto os métodos consensuais, como a mediação, a conciliação e a negociação dão prioridade para o diálogo e a colaboração na busca por soluções, os métodos convencionais, como os processos judiciais e administrativos disciplinares, tradicionalmente se baseiam na imposição de decisões por terceiros. Essas abordagens, que são divergentes, refletem diferentes filosofias de resolução de disputas e têm impactos distintos no tempo de resposta, nos custos envolvidos e na manutenção das relações interpessoais dentro das organizações.

Neste sentido, este capítulo aborda esses dois paradigmas, analisando suas características, contextos de aplicação e eficácia. Ao compreender as nuances entre os métodos consensuais e convencionais, torna-se possível analisar quais são suas vantagens e limitações na gestão de conflitos em diferentes cenários organizacionais, como as universidades. Além disso, o capítulo também explora as legislações e as tendências atuais que moldam a preferência por um ou outro método, influenciando diretamente as práticas adotadas por gestores públicos e privados na resolução de disputas.

2.1 A Teoria do Conflito

Os conflitos, no âmbito do Direito, têm sido um tema recorrente nas discussões realizadas em variados espaços da sociedade brasileira, incluindo as universidades. O conflito, sendo um fenômeno inerente à natureza humana, desempenha um papel essencial na evolução das sociedades. Ele pode surgir de qualquer acontecimento e se originar das interações sociais, abrindo margem para múltiplas interpretações e manifestando-se através de diversos ângulos valorativos (Barbosa, 2013).

Essa dinâmica dos conflitos legais reflete a complexidade das relações humanas e a diversidade de perspectivas que podem ser aplicadas a uma única situação. As universidades, como centros de conhecimento e debate, têm um papel fundamental em analisar e discutir esses conflitos, promovendo um entendimento mais profundo das leis e de sua aplicação na resolução de disputas. Além disso, da análise desses conflitos pode contribuir para a evolução das normas jurídicas,

adaptando-as às necessidades e desafios contemporâneos da sociedade brasileira.

O conflito, por si só, não pode ser categorizado como positivo ou negativo. Ele é parte integrante da essência humana e desempenha um papel importante na evolução natural do ser humano, tornando-se um elemento essencial para diversas transformações. A maneira como o conflito impacta as pessoas é o que determina sua conotação positiva ou negativa. O conflito não implica necessariamente desordem ou problemas sociais; em muitos casos, ele representa a busca por melhores condições e melhorias contínuas (Barbosa, 2013).

Adicionalmente, os conflitos podem funcionar como catalisadores para o progresso, impulsionando a sociedade a repensar normas e práticas estabelecidas. Eles incentivam o diálogo e a negociação, essenciais para a construção de soluções mais justas e equitativas. Portanto, a presença de conflitos, longe de ser exclusivamente problemática, pode ser vista como uma oportunidade para o desenvolvimento e a adaptação às novas demandas sociais.

Segundo Alméri, Barbosa e Nascimento (2014), existem duas abordagens distintas para entender o conflito: funcional e disfuncional. No contexto funcional, o conflito está relacionado às tarefas e aos processos organizacionais, proporcionando um ambiente onde divergências construtivas podem impulsionar a criatividade e a inovação. Esse tipo de conflito é positivo, pois contribui para o alcance dos objetivos do grupo, aumentando a motivação e facilitando mudanças construtivas na resolução de problemas.

Por outro lado, o conflito disfuncional ocorre quando as disputas interpessoais prejudicam a execução eficaz das metas da organização. Esses conflitos podem resultar em desentendimentos prolongados, discussões infrutíferas e desperdício de tempo e energia que poderiam ser melhor empregados em atividades produtivas. Essa dinâmica negativa afeta adversamente o desempenho da equipe e a eficiência geral da empresa (Alméri; Barbosa; Nascimento, 2014).

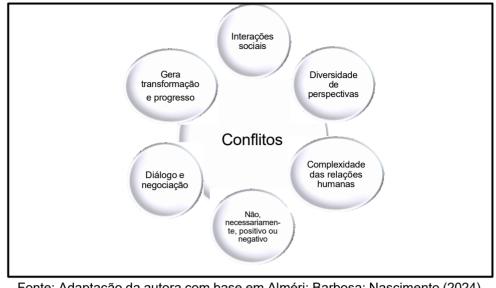


Figura 1 - Abordagem dos conflitos.

Fonte: Adaptação da autora com base em Alméri; Barbosa; Nascimento (2024)

Portanto, distinguir entre conflitos funcionais e disfuncionais é essencial para os gestores, pois permite que eles adotem estratégias que capitalizam os aspectos positivos dos conflitos construtivos, ao mesmo tempo em que mitigam os impactos negativos dos conflitos prejudiciais à harmonia e à eficácia organizacional.

Segundo Deutsch (2004), os conflitos podem ser classificados de várias maneiras, com o conflito interpessoal sendo o mais comum. Este tipo de conflito surge das interações entre indivíduos. Nesse contexto, o diálogo desempenha um papel importante, pois pode facilitar uma reflexão profunda sobre as causas subjacentes do conflito. Quando uma pessoa compreende a origem do seu conflito interno, torna-se capaz de identificar estratégias para resolvê-lo de maneira construtiva.

Além disso, o conflito interpessoal pode servir como uma oportunidade para o crescimento pessoal e o fortalecimento das relações. Através do diálogo aberto e honesto, os indivíduos podem não apenas resolver o conflito em questão, mas também desenvolver habilidades de comunicação e empatia. Essas habilidades são fundamentais para a resolução eficaz de futuros conflitos e para a construção de relacionamentos mais saudáveis e harmoniosos (Deutsch, 2004). Portanto, abordar conflitos interpessoais com uma mentalidade pró ativa e reflexiva pode transformar potenciais desentendimentos em oportunidades valiosas de aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Ainda segundo Deutsch (2004), também existe o conflito intracoletivo ou intragrupo, que ocorre dentro de uma coletividade específica e não se estende além

dos limites desse grupo. Neste tipo de conflito, pode surgir uma cadeia de desentendimentos sustentada pelas interações entre os membros do grupo. Os conflitos intragrupais frequentemente resultam de divergências internas, como diferenças de opinião, objetivos conflitantes ou competição por recursos limitados. A gestão eficaz desses conflitos é essencial para manter a coesão e a funcionalidade do grupo. Técnicas como a mediação, a facilitação de diálogos abertos e a criação de um ambiente de confiança podem ajudar a resolver esses conflitos de maneira produtiva.

Ademais, compreender a dinâmica dos conflitos intragrupais é vital para líderes e gestores, pois pode prevenir a escalada de tensões e promover um ambiente colaborativo. Quando bem administrados, esses conflitos podem inclusive estimular a inovação e a criatividade, ao desafiar os membros do grupo a pensar de forma crítica e a buscar soluções novas e eficazes para os problemas que enfrentam.

Por fim, existem os conflitos intercoletivos, intergrupais, internacionais ou interorganizacionais, que envolvem diferentes grupos ou organizações em um contexto mais amplo. Nestes casos, a solução deve ser administrada de acordo com o número de partes envolvidas, assegurando que todas participem e colaborem na resolução do conflito, com o objetivo de atender e satisfazer os interesses de todos os envolvidos (Deutsch, 2004).

A gestão desses conflitos complexos requer abordagens estruturadas, como a negociação, a conciliação e a mediação, para garantir que as necessidades e preocupações de todas as partes sejam consideradas. É fundamental estabelecer um canal de comunicação eficaz e transparente, onde cada grupo possa expressar suas perspectivas e trabalhar juntos na busca de uma solução comum (Barbosa, 2013). Além disso, a resolução de conflitos intercoletivos pode beneficiar de uma abordagem baseada em interesses comuns, onde as partes identificam objetivos compartilhados e trabalham colaborativamente para alcançá-los. Esse processo não apenas resolve o conflito, mas também pode fortalecer as relações entre os grupos e criar um ambiente de cooperação duradoura.

O conflito também pode ser dividido em fases, primeiramente, o conflito latente, que é caracterizado pela presença de tensões ainda não manifestadas abertamente. Em seguida, o conflito é iniciado, onde a situação conflituosa se torna evidente com a manifestação de vontades opostas. A terceira fase é o conflito equilibrado, na qual as partes envolvidas buscam o poder e adotam ações moderadas

para manter o equilíbrio. A quarta fase, conhecida como equilíbrio de poder, ocorre quando há um balanceamento das relações de força entre as partes. Finalmente, a fase de ruptura do equilíbrio se dá quando uma parte tenta provocar uma mudança a seu favor, em detrimento da outra (Vezzula, 2005).

Essas fases oferecem uma compreensão detalhada do desenvolvimento de um conflito, desde sua presença inicial até a possível tentativa de uma das partes de alterar o equilíbrio a seu favor. Compreender essas etapas é fundamental para a gestão eficaz de conflitos, permitindo a intervenção adequada em cada fase para prevenir a escalada e promover uma resolução pacífica (Santos; Abella, 2017).

Além disso, a identificação dessas fases pode ajudar mediadores e negociadores a desenvolver estratégias específicas para abordar os conflitos em cada estágio. Por exemplo, durante a fase latente, a intervenção pode focar em identificar e abordar as causas subjacentes do conflito antes que ele se manifeste. Na fase de ruptura do equilíbrio, pode ser necessário implementar medidas mais assertivas para restaurar a harmonia e evitar que o conflito cause danos significativos às partes envolvidas.

Já Moore (1998), um especialista em conflitos, categoriza-os em três estágios distintos, o primeiro como latente, o segundo como emergente e último como manifesto. No estágio latente, o conflito ainda não se desenvolveu completamente, e as partes envolvidas podem nem estar cientes de sua existência. No estágio emergente, as partes reconhecem que há tensões, mas ainda não tomaram medidas para resolvê-las. Finalmente, no estágio manifesto, os problemas são claramente reconhecidos pelas partes, e o conflito já se encontra em uma fase de enfrentamento aberto.

A abordagem de Moore (1998) ressalta a evolução dos conflitos, desde sutis indícios até confrontos explícitos, sublinhando a importância de identificar e intervir precocemente. Na fase latente, ações proativas podem ser implementadas para abordar possíveis problemas antes que eles aumentem. Na fase emergente, a conscientização, sem ação, pode exacerbar as tensões, destacando a necessidade de estratégias eficazes de resolução de conflitos. Na fase manifesta, a natureza aberta do conflito exige engajamento direto e esforços de resolução para mitigar a disputa.

Conhecer a teoria do conflito desempenha um papel fundamental nos processos de mediação consensual e convencional. Esta compreensão aprofundada oferece aos mediadores visões diferentes sobre como os conflitos se originam, se

desenvolvem e podem ser resolvidos de maneira eficaz. Ao conhecer as dinâmicas complexas envolvidas nos conflitos, os mediadores podem identificar as causas subjacentes, às diferentes perspectivas das partes envolvidas e os estágios pelos quais um conflito pode passar (Santos; Abella, 2017).

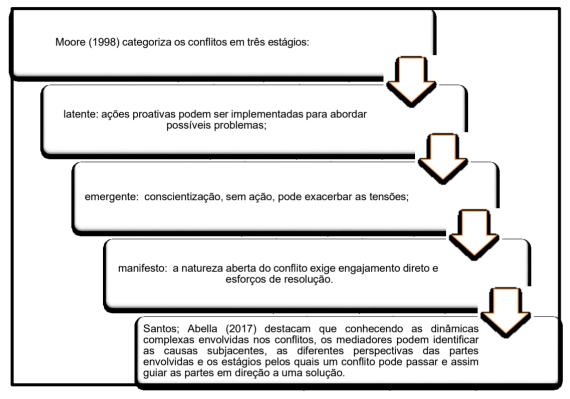


Figura 2 - Estágios dos conflitos.

Fonte: Adaptação da autora com base em Moore (1998) e Santos; Abella (2017)

Além disso, o conhecimento teórico permite aos mediadores selecionar estratégias e técnicas apropriadas para cada situação específica de conflito. Por exemplo, conflitos latentes podem requerer abordagens preventivas e de construção de consenso, enquanto conflitos manifestos podem demandar técnicas mais diretas de negociação e resolução de disputas. Essa habilidade de adaptação é importante para guiar as partes em direção a uma solução que seja mutuamente satisfatória.

2.1.1 Conflito Organizacionais

O conflito pode ser interpretado como um processo que se inicia quando uma parte percebe que a outra pode impactar negativamente algo que é considerado importante por ela. Dessa forma, ele se configura como um estado de oposição e

confronto que pode surgir entre indivíduos ou grupos dentro das organizações. Essa definição destaca como o conflito surge da percepção de ameaça ou interferência nos interesses, objetivos ou valores de uma parte envolvida (Robbins, 2002).

Conflito refere-se à existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses que são opostos e podem entrar em choque. Pode manifestar-se de diversas formas, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência ou oposição (Chiavenato, 1998). No meio organizacional, o conflito pode surgir de divergências sobre metas, recursos, procedimentos ou expectativas entre indivíduos ou grupos, impactando a dinâmica e o desempenho da organização como um todo.

Conflitos mal administrados acarretam sérias consequências para a organização. Eles podem resultar em desperdício de tempo, priorização do bemestar pessoal sobre os objetivos organizacionais, incompatibilidade entre as partes envolvidas e interferência significativa. Além disso, dificultam a comunicação e o entrosamento entre os envolvidos, diminuindo as chances de um entendimento mútuo e eficaz (Santos; Abella, 2017).

Um estudo conduzido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo (ABRH-SP) em 2019, revelou que mais de 70% das organizações, tanto públicas como privadas, vivenciaram alguma situação de conflito. Esses dados ressaltam a crescente necessidade dos gestores, especialmente nas instituições públicas, de serem capazes de identificar e mediar conflitos que frequentemente surgem no ambiente organizacional. É essencial investigar os fatores que influenciam na gestão de conflitos, com um foco específico nas instituições públicas de ensino, além de explorar as ferramentas que os gestores têm adotado para reduzir as tensões entre os servidores.

O impacto do conflito nas organizações é variado e profundo. Instituições de ensino, devido à sua própria natureza, apresentam características que podem intensificar o surgimento de conflitos, especialmente em períodos de mudança, como os atuais. O ambiente acadêmico, ao proporcionar oportunidades frequentes de interação social, se configura como um espaço onde relações e interações entre diversos intervenientes, como dirigentes, funcionários, professores e estudantes, muitas vezes são marcadas por situações problemáticas. Esses atores possuem diferentes valores, objetivos e perspectivas, o que torna as instituições educacionais particularmente suscetíveis a conflitos (Alzahrani, 2013).

Portanto, conflitos são eventos comuns em todas as organizações e inevitáveis, porém gerenciáveis. Reconhecer os sinais de conflito em tempo hábil requer um monitoramento contínuo para evitar que evoluam para situações que escapam ao controle dos gestores.

2.1.2 Gerenciamento dos Conflitos Organizacionais

Recentemente, a gestão de conflitos tem recebido atenção especial nas organizações, com gestores buscando capacitação para identificar e resolver de forma eficaz os conflitos frequentes entre os colaboradores, visando melhorar o desempenho geral dos resultados organizacionais. Segundo Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006), a gestão de conflitos envolve a mediação entre indivíduos com opiniões divergentes, requerendo que os gestores possuam o conhecimento necessário para detectar conflitos emergentes e intervir proativamente com ferramentas adequadas, a fim de prevenir complicações mais graves.

Uma gestão eficaz de conflitos, juntamente com o desenvolvimento de estratégias construtivas de resolução, pode ter um impacto positivo significativo nas organizações. Quando os conflitos são tratados adequadamente, não apenas são resolvidos de forma satisfatória, mas também podem fortalecer a coesão interna e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso. Isso ocorre porque a gestão proativa de conflitos vai além da simples resolução de disputas, também envolve a criação de oportunidades para o diálogo aberto, o fortalecimento da confiança entre os membros da equipe e a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a resolução colaborativa de problemas. Essas práticas não apenas mitigam os efeitos negativos dos conflitos, mas também podem estimular comportamentos positivos, como um maior envolvimento dos colaboradores e um comprometimento mais profundo com os objetivos e valores da organização (Cordeiro; Cunha, 2018).

Quanto à relação entre a gestão de conflitos e o comprometimento organizacional, existem diversas perspectivas e resultados variados na literatura. Alguns estudos, como os de Ntege (2010) e Silloto & Andrade (2014), indicam que essa associação nem sempre é consistente. No entanto, o estudo de Assis e Straub (2016) destaca a importância das emoções na gestão de conflitos, sugerindo que o envolvimento em conflitos pode exigir que os profissionais estejam emocionalmente

conectados e, consequentemente, comprometidos com a organização.

Além dos benefícios no comprometimento organizacional, entender os tipos e as origens dos conflitos dentro de uma organização é essencial para implementar estratégias eficazes de gestão. O mapeamento detalhado dos conflitos permite identificar padrões recorrentes, áreas de maior incidência e as dinâmicas envolvidas. Ao compreender profundamente os contextos e as causas subjacentes aos conflitos, os gestores podem desenvolver abordagens mais direcionadas e adaptadas às necessidades específicas da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.1.3 O Mapeamento do Conflito

Para uma gestão eficaz dos conflitos internos nas organizações, o primeiro passo é identificar claramente os conflitos existentes. Isso envolve realizar um mapeamento detalhado dos níveis de intensidade, tipos de conflito e suas origens, permitindo uma análise aprofundada por parte dos gestores. Com base nessa análise, torna-se possível planejar estrategicamente e escolher a melhor abordagem para gerenciar cada situação conflituosa de forma apropriada.

Como destacam Nascimento e Sayed (2002, p. 48), a administração de conflitos requer precisamente a seleção e implementação das estratégias mais adequadas para lidar com cada tipo de conflito específico.

2.2 Meios Convencionais para Solução de Conflitos

2.2.1 Distinção entre heterocomposição e autocomposição

Para resolver um conflito, é essencial buscar a paz e a harmonia entre as partes envolvidas. Existem dois métodos principais para a resolução de conflitos: a autocomposição e a heterocomposição.

A autocomposição é quando os próprios litigantes resolvem o conflito, seja cedendo completamente ou parcialmente em seus interesses, pondo fim ao litígio (Almeida, 2013). Nesse método, as partes diretamente envolvidas têm a responsabilidade e o poder de decisão. A autocomposição se divide em negociação

direta e indireta. Na negociação direta, as partes resolvem suas diferenças diretamente, como ocorre em negociações trabalhistas entre sindicatos de categorias profissionais e econômicas, ou entre um sindicato e uma empresa, sem a intervenção de um terceiro. Já a negociação indireta envolve um mediador ou conciliador que facilita o diálogo entre as partes.

Além disso, a autocomposição pode ocorrer de três maneiras: desistência, transação e submissão. Na desistência, uma das partes renuncia ao seu direito, evitando o conflito, sendo este um ato unilateral. Na transação, as partes chegam a um acordo fazendo concessões mútuas (Silva, 2005). Na submissão, uma das partes desiste de sua resistência, resolvendo assim o conflito (Almeida, 2013).

Por outro lado, a heterocomposição ocorre quando a resolução do conflito é atribuída a um terceiro, que toma a decisão final (Barros, 2007). A heterocomposição inclui arbitragem e jurisdição. A arbitragem, regulamentada pela Lei Federal nº 9.307/1996, é um processo em que as partes concordam em submeter o conflito a um árbitro, que decide a questão com base em direitos patrimoniais disponíveis. A jurisdição é exercida pelo Poder Judiciário, onde, através do processo judicial, os conflitos de interesses são resolvidos (Almeida, 2013).Nesta fase inicial, também serão realizadas tentativas de autocomposição e quando estas não se efetivam, o caso é sentenciado por terceiro imparcial, juiz ou árbitro..

Segundo Silva (2005), a heterocomposição representa soluções indicadas por um terceiro, que pode ser escolhido e aceito pelas partes ou imposto pela ordem pública. Este terceiro define a regra que resolverá o conflito, e a decisão deve ser cumprida pelo vencido, sob pena de execução forçada. Compreender essas modalidades e formas de resolução de conflitos permite escolher a abordagem mais adequada para cada situação, garantindo uma solução eficaz e justa para todos os envolvidos.

Ao compreender as distintas abordagens de resolução de conflitos, autocomposição e heterocomposição, é possível escolher a estratégia mais adequada para cada situação específica. A autocomposição, com seu foco na negociação direta ou facilitada, promove a autonomia das partes envolvidas, enquanto a heterocomposição, através da arbitragem ou jurisdição, oferece a segurança de uma decisão imparcial e definitiva por um terceiro. Cada método possui suas vantagens e aplicações, e a escolha entre eles deve ser guiada pelas características do conflito e pelas necessidades das partes, assegurando uma

resolução eficaz e equitativa.

2.2.2 Processo Administrativo Disciplinar

Os agentes públicos, atuando como representantes do Estado, são fundamentais para a administração pública (Carvalho Filho, 2014). Entre eles, os agentes administrativos formam a maior parte dos trabalhadores que servem à administração direta e indireta, segundo as normas da Constituição de 1988 (Meirelles, 2016).

Para os servidores públicos civis federais, a Lei Federal nº 8.112 de 1990 instituiu o regime estatutário, enquanto a Lei Federal nº 9.784 de 1999 estabeleceu diretrizes importantes para o processo administrativo disciplinar na administração pública federal. Esta última legislação busca assegurar a legalidade, a finalidade, a motivação, a razoabilidade, a proporcionalidade, a moralidade, a ampla defesa, o contraditório, a segurança jurídica, o interesse público e a eficiência. A lei também regula aspectos essenciais como a instauração, a instrução, a decisão e a revisão dos processos administrativos.

A Lei nº 9.784/99 estabelece que a instauração do processo deve ser motivada por interesse público e conduzida por autoridade competente. Durante a instrução, é garantido o direito à ampla defesa e ao contraditório, permitindo que o servidor possa apresentar provas e argumentos para sua defesa. A decisão deve ser fundamentada e tomada por autoridade imparcial, com base nas evidências e na legislação aplicável. Além disso, a lei prevê a possibilidade de revisão dos processos, caso surjam novos fatos ou circunstâncias relevantes.

Estas diretrizes refletem a abordagem dialética e procedimental adotada pelo direito administrativo no contexto do processo administrativo disciplinar (PAD). Em conformidade com os princípios jurídicos estabelecidos na Constituição, o PAD exige a participação ativa do servidor, que deve fornecer informações e apresentar seu ponto de vista sobre os fatos em questão, permitindo assim que a administração pública tome a decisão mais adequada.

Para investigar uma possível infração disciplinar, a administração deve seguir procedimentos estabelecidos para apurar o ilícito. Os processos administrativos disciplinares podem adotar diferentes modalidades, como sindicância acusatória (art.

145, II), processo disciplinar ordinário (art. 146) ou processo disciplinar sumário (arts. 133 e 140), conforme a gravidade do caso. Segundo o artigo 146 da Lei nº 8.112/90, a instauração de um processo disciplinar é obrigatória quando a conduta do servidor pode resultar em penalidades como suspensão por mais de 30 dias, demissão, cassação de aposentadoria, disponibilidade ou destituição de cargo em comissão. O prazo para conclusão do processo administrativo disciplinar, inicialmente fixado em 60 dias a partir da constituição da comissão, pode ser prorrogado por igual período, conforme estipulado pelo artigo 152 da mesma lei.

No rito ordinário do processo administrativo disciplinar, as fases principais compreendem a instauração, o inquérito e o julgamento. A instauração ocorre mediante a publicação de um ato formal, como uma portaria, que designa a comissão responsável pela condução da investigação. O Manual de PAD (2022) enfatiza que a instauração é um procedimento exclusivo da autoridade competente, garantindo assim a legalidade do processo.

Durante a fase de inquérito, que abrange instrução, defesa e elaboração do relatório final, a comissão realiza diligências para coletar evidências necessárias à apuração dos fatos (Carvalho, 2021). A instrução concentra-se na obtenção de depoimentos e na análise de documentos para esclarecer a existência do ilícito e sua autoria, assegurando o contraditório e a ampla defesa ao acusado conforme os princípios constitucionais.

A fase de defesa é essencial para que o acusado apresente suas razões e evidências em sua própria defesa, contribuindo para a busca da verdade e a justiça no processo (Costa, 1981). Mesmo que a manifestação escrita de defesa não seja elaborada pelo acusado ou seu representante legal, sua apresentação é fundamental para garantir o devido processo legal.

Concluída a fase de defesa, a comissão elabora o relatório final, que resume as provas colhidas e as conclusões da investigação. Esse relatório serve como base para o julgamento da autoridade competente, que decidirá sobre a aplicação das penalidades cabíveis ou o arquivamento do processo, conforme a gravidade e a conclusão da apuração.

2.2.3 Sindicância

O Manual de Processo Administrativo da Controladoria-Geral da União (2022) categoriza as sindicâncias em investigativas, patrimoniais e contraditórias. As

sindicâncias investigativas têm como finalidade principal a obtenção de provas relacionadas à autoria ou materialidade de um evento, preparando o terreno para um subsequente processo administrativo disciplinar. Por não implicarem em penalidades, essas sindicâncias não estão sujeitas aos princípios da ampla defesa e do contraditório.

Conhecida também como sindicância inquisitorial ou preparatória, a sindicância investigativa é iniciada quando há indícios de irregularidade, mas não é possível identificar imediatamente o responsável (autoria), ou quando os elementos necessários para confirmar o fato (materialidade) não estão totalmente estabelecidos. Este procedimento visa realizar uma verificação preliminar para reunir indícios relacionados à materialidade ou autoria de uma possível irregularidade, auxiliando a autoridade na decisão sobre a abertura de um processo administrativo disciplinar (ou sindicância contraditória), ou no arquivamento do caso.

Em razão da característica inquisitorial da sindicância investigativa:

- a) não será aplicável o princípio do contraditório e da ampla defesa (não havendo notificação prévia, termo de indiciação, prazo para apresentação de defesa e demais fases ou atos consectários do referido princípio);
- b) ela poderá ser sigilosa (não havendo necessidade de publicação de portaria instauradora); e
 - c) não é obrigatória sua abertura previamente ao procedimento disciplinar.

A sindicância investigativa não é contemplada pela Lei 8.112/90, o que significa que não há um procedimento específico estabelecido para ela. A autoridade responsável pode nomear, por meio de portaria, um ou mais servidores para conduzir as investigações necessárias. Durante esse processo, a comissão ou o sindicante procurarão por indícios, seguindo um método que se assemelha à instrução do processo administrativo disciplinar (PAD), incluindo entrevistas com testemunhas, realização de perícias, diligências, entre outros procedimentos. Todos esses passos devem respeitar os prazos e as diretrizes estabelecidas para o PAD, na medida do aplicável. É essencial considerar que a sindicância investigativa não segue o princípio contraditório, o que impacta na aplicação dessas normas.

Ao término das diligências, um relatório final detalhado deve ser apresentado à autoridade instauradora, sugerindo:

a) instauração de processo administrativo disciplinar ou sindicância contraditória; ou

b) o arquivamento dos autos.

Os autos da sindicância investigativa desempenham um papel importante como peça informativa quando um processo administrativo disciplinar é instaurado. Além de relatar os fatos apurados, o relatório final da sindicância pode conter propostas de medidas para melhorar a gestão do órgão e recomendações para encaminhamentos a outros órgãos.

Por outro lado, a sindicância patrimonial, uma variante da sindicância investigativa, é um procedimento sigiloso e não punitivo. Seu objetivo é investigar suspeitas de enriquecimento ilícito por parte de agentes públicos federais, avaliando possíveis inconsistências patrimoniais em relação aos seus recursos e disponibilidades, conforme definido no artigo 4º, inciso V, da Portaria CGU-PR nº 335, de 30 de maio de 2006.

A sindicância contraditória, também conhecida como acusatória ou punitiva, destina-se à apuração de irregularidades que podem resultar em penalidades como advertência ou suspensão de até 30 dias. Embora a Lei nº 8.112/90, não estabeleça um procedimento específico para a sindicância contraditória, é comum adotar o mesmo rito utilizado no processo administrativo disciplinar (PAD).

Se durante o processo a comissão responsável pela sindicância contraditória verificar a possibilidade de aplicar uma penalidade mais severa do que a suspensão por período superior a 30 dias, deverá elaborar um relatório preliminar sugerindo a conversão da sindicância contraditória em um processo administrativo disciplinar (PAD) e encaminhá-lo à autoridade que iniciou o procedimento. A autoridade competente, ao receber o relatório, deverá analisar a sugestão da comissão e, caso concorde, determinar a instauração do PAD, assegurando o devido processo legal e o direito à ampla defesa do investigado. Este procedimento garante maior rigor e formalidade na apuração dos fatos, bem como na aplicação das sanções cabíveis, conforme previsto na legislação vigente.

Quanto aos prazos, tanto para a sindicância investigativa quanto para a contraditória, a Lei nº 8.112/90, determina que o período máximo para conclusão é de 30 dias, podendo ser prorrogado por igual período conforme estipulado no artigo 145, parágrafo único. A prorrogação deve ser devidamente justificada e aprovada pela autoridade competente, considerando a complexidade e a necessidade de aprofundamento das investigações. É essencial que os responsáveis pela condução

da sindicância observem rigorosamente os prazos para garantir a celeridade e a eficiência no processo, evitando prolongamentos desnecessários que possam comprometer a eficácia da apuração e a justiça na aplicação das sanções.

2.2.4 Processo Administrativo Disciplinar Discente

O Processo Administrativo Disciplinar Discente (PADD) é o instrumento utilizado para investigar infrações disciplinares cometidas por estudantes da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). De acordo com o artigo 2º da Resolução nº 39/2020 - COGEP, "o corpo discente da UTFPR é composto pelos estudantes matriculados ou registrados nas diversas modalidades de cursos e programas oferecidos pela Instituição".

O regimento disciplinar discente da UTFPR estabelece os critérios para assegurar a ampla defesa e o contraditório dos estudantes, além de definir as penalidades aplicáveis em caso de infrações. Essas penalidades podem variar desde uma advertência por escrito até a suspensão ou desligamento da Universidade, dependendo da gravidade da infração. O objetivo principal deste regimento é garantir um ambiente acadêmico saudável e respeitoso, promovendo a integridade e o compromisso com os valores institucionais.

Como em qualquer relação interpessoal, podem surgir conflitos entre os discentes, bem como entre discentes e professores, ou discentes e servidores técnico-administrativos. Considerando que o procedimento administrativo deve zelar pelo contraditório e pela ampla defesa, os critérios adotados para a condução do PADD são os mesmos aplicados ao processo administrativo disciplinar dos servidores.

Isso garante que os princípios da justiça, equidade e transparência sejam mantidos em todas as fases do processo, assegurando que todas as partes envolvidas tenham a oportunidade de apresentar suas versões dos fatos e defender seus direitos. Dessa forma, a UTFPR busca promover um ambiente acadêmico harmonioso, onde a convivência respeitosa e o cumprimento das normas institucionais sejam priorizados.

2.2.5 Termo de Ajustamento de Conduta

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) é um mecanismo administrativo destinado a resolver conflitos de forma consensual, evitando a abertura de sindicâncias punitivas ou processos administrativos disciplinares. Nos casos de

infrações disciplinares de menor gravidade, os órgãos do Poder Executivo Federal podem formalizar um TAC, desde que atendam a determinados requisitos (Marques, 2022).

Esse instrumento visa promover a correção de condutas inadequadas sem a necessidade de medidas mais severas. Ao ser aplicado corretamente, o TAC pode servir como um meio eficaz de manutenção da disciplina sem recorrer a processos mais onerosos e desgastantes. No entanto, havendo a banalização do TAC, torna-se um instrumento injusto, trazendo desmotivação ao quadro de pessoal, pois é impositivo e unilateral.

A Controladoria-Geral da União (CGU) implementou o TAC através da Instrução Normativa n.º 02, de 30 de maio de 2017, aplicável a todo o Poder Executivo federal. Segundo essa normativa, infrações disciplinares de menor potencial ofensivo são aquelas passíveis de punição com advertência. Desde 27 de janeiro de 2020, as Instruções Normativas nº 17/2019 e posteriormente a n.º 4/2020 definem infração disciplinar de menor potencial ofensivo como condutas puníveis com advertência ou suspensão de até 30 dias, desde que o servidor/aluno não tenha firmado TAC nos últimos 02 (dois) anos. Isso amplia o escopo de aplicação do TAC, permitindo sua utilização em uma gama maior de situações. Assim, o TAC se torna uma ferramenta mais versátil e adaptável às diferentes necessidades administrativas.

Ao firmar o TAC, o servidor público compromete-se a ajustar seu comportamento e a cumprir os deveres e proibições estabelecidos na legislação vigente. Conforme a CGU (Brasil, 2021), a instauração de processos investigativos gera custos para a Administração pública, tanto materiais (despesas financeiras e impacto negativo na produtividade do órgão) quanto imateriais (desconforto no ambiente de trabalho e consequências para a imagem e segurança jurídica da instituição). Portanto, esses processos dispendiosos devem ser iniciados apenas quando outros mecanismos gerenciais não forem suficientes para manter a ordem administrativa (Marques, 2022). Isso ressalta a importância de utilizar o TAC como uma alternativa viável e econômica, desde que observados indícios mínimos de autoria e materialidade.

A condução de processos investigativos gera despesas financeiras e custos com recursos humanos, especialmente considerando o quadro limitado de servidores das Universidades Públicas. Cada Comissão processante é formada por três

servidores que, durante a duração do processo, precisam equilibrar suas atividades de rotina com as tarefas processuais.

A celebração de Termos de Ajustamento de Conduta resulta em economia, tanto financeira quanto em termos de recursos humanos, levando a gestão a se aproximar da eficiência, contribuindo para a melhor aplicação dos recursos das universidades e apoiando sua função de promover a educação de qualidade, motivos pelos quais o TAC se configura como instrumento para a prática da boa governança pública e deve ser aplicado sempre que possível (Marques, 2022). Essa eficiência gerencial é essencial para garantir que as universidades possam focar em sua missão principal de oferecer educação superior de qualidade. Em última análise, a implementação adequada do TAC pode fortalecer a confiança do público nas instituições públicas, demonstrando um compromisso com a integridade e a eficiência.

Nesse contexto, é comum atribuir a instrumentos como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) algum grau de consensualidade. No entanto, a crítica ao TAC é que ele é frequentemente unilateral e impositivo, uma vez que o servidor público compromete-se a ajustar seu comportamento de acordo com as exigências impostas pela administração, sem necessariamente ter a oportunidade de dialogar e negociar os termos.

Em contraste, os meios autocompositivos, como a mediação, envolvem um processo de diálogo entre as partes conflitantes. Nesses métodos, as partes são encorajadas a expressar suas preocupações e necessidades, e a buscar conjuntamente uma solução que seja mutuamente aceitável. Este processo não só promove uma maior cooperação, mas também permite que as partes compreendam melhor a raiz do conflito, o que é fundamental para a resolução duradoura de desavenças.

A mediação, por exemplo, é facilitada por um mediador neutro que ajuda as partes a comunicarem-se de forma eficaz e a explorar opções de solução que atendam aos interesses de ambos os lados. Este processo pode identificar questões subjacentes que podem não ser aparentes em um procedimento disciplinar tradicional ou em um TAC.

Além disso, os meios autocompositivos têm um caráter preventivo. Ao resolver as causas profundas do conflito, esses métodos reduzem a probabilidade de que ocorram novas desavenças originadas pelas mesmas causas. Isso contrasta com o

TAC, que, embora eficiente para a resolução imediata de infrações, pode não abordar plenamente as causas subjacentes que levaram à conduta inadequada.

Portanto, enquanto o TAC é um instrumento útil para a administração pública, especialmente em termos de economia de recursos e eficiência, porém está distante dos princípios norteadores daquilo que se busca com a autocomposição.

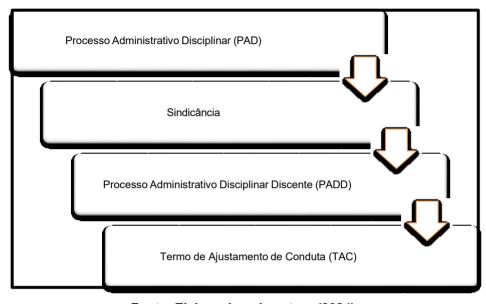


Figura 3 - Meios convencionais apresentados.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A presente figura ilustra graficamente, os meios convencionais largamente utilizados em todo o Poder Executivo Federal.

2.3 Meios Alternativos para Solução de Conflitos

2.3.1 - Legislações aplicadas à consensualidade

2.3.1.1 A Lei 13.105/2015

A Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, conhecida como o Novo Código de Processo Civil (NCPC), trouxe profundas modificações ao sistema processual brasileiro, com o objetivo de torná-lo mais eficiente, célere e justo. O CPC entrou em vigor em março de 2016, substituindo o antigo Código de Processo Civil de 1973, e tem sido fundamental na modernização do direito processual civil no Brasil.

Uma das inovações mais significativas deste Código é a ênfase na solução consensual de conflitos. O novo código incentiva a mediação, a conciliação e outros métodos alternativos de resolução de disputas (*ADR - Alternative Dispute Resolution*), buscando diminuir a judicialização excessiva e promover a cultura da paz. Nesse sentido, foram criados Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos (CEJUSC) e estipuladas audiências de conciliação e mediação obrigatórias antes do prosseguimento da maioria das ações judiciais (Silva; Martinelli, 2019).

Outro aspecto inovador do NCPC é o fortalecimento dos princípios da cooperação e da boa-fé processual. As partes, advogados e juízes são incentivados a agir de forma colaborativa e transparente, com o intuito de promover uma resolução mais justa e eficaz dos litígios. Esse princípio coopera para a construção de um processo mais dialógico e menos adversarial (Silva; Martinelli, 2019).

O NCPC também trouxe mudanças importantes na fase recursal, com a intenção de simplificar e tornar mais célere a tramitação dos recursos. Introduziu-se o conceito de julgamento de recursos repetitivos, que permite ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) e ao Supremo Tribunal Federal (STF) julgar conjuntamente casos que envolvam a mesma questão de direito, promovendo uniformidade e segurança jurídica.

Além disso, o NCPC instituiu o incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR), que permite a resolução rápida de questões de direito que se repetem em múltiplas ações, garantindo isonomia e eficiência no tratamento dessas demandas. O IRDR visa evitar decisões conflitantes e sobrecarga do Judiciário. O Novo Código também reformou a execução de sentenças, buscando maior efetividade e celeridade. As novas regras de execução permitem maior rapidez na satisfação dos créditos, com medidas como a possibilidade de penhora eletrônica de ativos financeiros e a flexibilização das garantias (Silva; Martinelli, 2019).

O NCPC reforçou ainda o papel do juiz como garantidor dos direitos fundamentais das partes, promovendo a justiça social e a equidade processual. A atuação do magistrado passou a ser pautada por uma maior proatividade na condução do processo, com poderes instrutórios ampliados, permitindo a colheita de provas de ofício e a determinação de medidas que assegurem o cumprimento das decisões judiciais. Além disso, o NCPC trouxe uma série de medidas voltadas para a simplificação e desburocratização do processo civil, como a eliminação de atos desnecessários, a digitalização de processos e a valorização do princípio da economia

processual.

2.3.1.2 A Lei 13.140/2015

Com a promulgação da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, que regulamenta a mediação entre particulares como método de solução de controvérsias e aborda a autocomposição de conflitos na administração pública, o tema da mediação na esfera pública ganhou novo destaque. A lei entrou em vigor em dezembro de 2015 e trouxe à tona questões importantes: a viabilidade da implementação da mediação no setor público e o significado abrangente da "autocomposição de conflitos" conforme delineado na legislação.

A Lei nº 13.140/2015 é um marco na promoção da cultura de paz e na resolução amigável de disputas. Ela define a mediação como uma atividade técnica exercida por um terceiro imparcial, sem poder decisório, que auxilia as partes a resolverem o conflito de maneira colaborativa. A lei também estabelece que a mediação pode ser judicial ou extrajudicial, abrindo assim diversas possibilidades para sua aplicação em diferentes contextos.

Um dos pontos centrais da lei é a valorização do acordo entre as partes envolvidas, incentivando a autonomia e a responsabilidade dos indivíduos na busca de soluções consensuais. A legislação prevê que a mediação pode ser utilizada em qualquer conflito que admita transação, exceto nas situações expressamente proibidas por lei, como nos casos que envolvem o direito de família quando não houver consenso (Dias, 2016).

Apesar das críticas recebidas, a lei é uma adição positiva ao ordenamento jurídico brasileiro, pois permite à Administração Pública resolver problemas, conflitos e controvérsias por meio de mecanismos autocompositivos. Esses mecanismos são geralmente mais eficazes e bem aceitos pelos envolvidos do que os heterocompositivos, particularmente aqueles que envolvem o Poder Judiciário. Além da eficácia na resolução de problemas, vale destacar que a Administração Pública brasileira é a parte com o maior número de processos judiciais em andamento, de acordo com dados do CNJ. A adoção de um sistema de solução de controvérsias com múltiplas alternativas favorece o desenvolvimento das atividades administrativas, a governança pública e o atendimento das demandas e expectativas dos cidadãos e do

setor produtivo (Dias, 2016).

A lei também estabelece diretrizes para a mediação no setor público, enfatizando a necessidade de capacitação dos mediadores e a criação de câmaras de mediação dentro dos órgãos públicos. Essas câmaras têm a função de facilitar a resolução de conflitos administrativos, promovendo uma maior eficiência e celeridade nos processos administrativos.

Além disso, a incorporação dessa lei na Administração Pública está alinhada com as recentes transformações no conteúdo e nos princípios do regime jurídico administrativo. As mudanças nos campos econômico, social e estatal exigiram novas concepções para a Administração Pública, baseadas em ideias de consensualismo, cidadania ativa e eficiência, entre outras. A mediação, como promovida pela Lei nº 13.140/2015, reflete esses princípios ao fomentar um ambiente onde o diálogo e a colaboração são valorizados, contribuindo para uma administração mais transparente e participativa (Dias, 2016).

2.3.1.3 A Resolução nº 125/2010 do CNJ

A Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), representa um marco significativo para o sistema judiciário brasileiro ao estabelecer a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses. O principal objetivo desta resolução é incentivar o uso de métodos alternativos de resolução de disputas, como a mediação e a conciliação, promovendo uma cultura de pacificação social.

Com a implementação da Resolução nº 125/2010, foi determinada a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) em todas as comarcas e tribunais do país. Esses centros são responsáveis por oferecer serviços de mediação e conciliação, facilitando o acesso à justiça e promovendo a resolução amigável de conflitos antes que cheguem às vias judiciais. A resolução também enfatiza a necessidade de capacitação adequada para mediadores e conciliadores, garantindo que esses profissionais possuam as habilidades e conhecimentos necessários para conduzir processos de mediação e conciliação de maneira eficiente e eficaz. O CNJ definiu diretrizes específicas para a formação desses profissionais, assegurando a qualidade dos serviços prestados.

Outro ponto fundamental da resolução é o incentivo à mediação e à

conciliação como métodos preferenciais de resolução de conflitos. A resolução encoraja juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público a promoverem esses métodos, reconhecendo que podem reduzir a judicialização excessiva e proporcionar soluções mais rápidas e satisfatórias para as partes envolvidas. Além disso, a resolução reforça a importância de um tratamento adequado dos conflitos de interesse, promovendo métodos consensuais que contribuem para a pacificação social e a melhoria das relações entre as partes (Baptista; Filpo, Nunes, 2019).

A Resolução nº 125/2010 também sugere a inclusão de disciplinas relacionadas a métodos consensuais de resolução de conflitos nos currículos dos cursos de Direito, preparando os futuros profissionais para a utilização de técnicas de mediação e conciliação em suas práticas jurídicas. Além disso, a resolução prevê o monitoramento e a avaliação dos serviços prestados pelos CEJUSCs, garantindo a qualidade e a eficácia dos métodos implementados.

A implementação da Resolução nº 125/2010 trouxe diversos benefícios para o sistema judiciário brasileiro e para a sociedade. Entre eles, destaca-se o descongestionamento do Judiciário, já que a promoção da mediação e da conciliação ajuda a reduzir o número de processos que chegam aos tribunais, aliviando a carga de trabalho dos juízes e acelerando a tramitação dos casos.

O Poder Judiciário já enfrentou um acúmulo de 100 milhões de processos. Ao final de 2023, havia 83,8 milhões de casos pendentes de resolução, o que representa um aumento de 1,1% em comparação ao final de 2022. O número de novas ações ingressadas atingiu um recorde histórico de 35,3 milhões em 2023, com um crescimento de 9,4% em relação ao ano anterior. Como resultado, a Justiça conseguiu julgar 33,2 milhões de processos, o maior volume registrado nas últimas décadas.

Entre os fatores que contribuíram para esse aumento, destaca-se o crescimento do número de processos nos juizados especiais, principalmente na Justiça Federal, que registrou 1,3 milhão de ações a mais em 2023. Na fase de execução, as sentenças homologatórias de acordo representaram 9,1% das decisões, evidenciando um crescimento notável, já que esse percentual mais que dobrou ao longo da série histórica, com um aumento de 5,6 pontos percentuais entre 2015 e 2023 (Figura 4). Esse resultado pode ser atribuído ao incentivo do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) à conciliação nessa fase. Já na fase de conhecimento, a conciliação ficou em 17,8%, uma leve redução de 0,2 ponto percentual em relação a 2022.

Figura 4 - Índices de composição x tipos de processos judiciais.

Figura 140 - Série histórica do Índice de Conciliação

Fonte: Portal CNJ - Justiça em números (2024)

No Brasil, os índices de acordos em todos os segmentos da Justiça oscilaram de 12,3% em 2021, para 12,1% em 2023, com uma média de 11,5% de resoluções por meio de acordo, conforme levantamento do CNJ. Em contraste, em outros países, como os Estados Unidos, as taxas de solução consensual têm se mantido entre 85% e 95% por muitos anos.

O índice de conciliação é dado pelo percentual de sentenças e decisões resolvidas por homologação de acordo em relação ao total de sentenças e decisões terminativas proferidas. Desde 2020, o "Prêmio Conciliar é Legal" passou a utilizar o DataJud como fonte de dados para identificar e reconhecer os tribunais com melhor desempenho na conciliação.

Em 2020 houve uma redução nos percentuais de conciliação, com a retomada gradativa em 2021, possivelmente decorre da pandemia da Covid-19, que pode ter dificultado a realização de procedimento de conciliação e mediação presenciais ou das técnicas usuais de construção de confiança e espírito de cooperação entre as partes processuais empregadas em audiências presenciais.

Neste mesmo site, podemos consultar quem são os maiores litigantes do Poder Judiciário Brasileiro, sendo em sua grande maioria, autarquias ou empresas públicas.

Polo Ativo: Casos Pendentes em 31/12/2024 dos 20 Maiores Litigantes Pendentes Líquidos Suspensos e Arquivados Provisoriamente Ministerio Da Fazenda 2.317.623 Sao Paulo Tribunal De Justica 1.022.903 Municipio De Sao Paulo 809.398 Banco Bradesco S.A. 443.338 Caixa Economica Federal 408.235 Municipio De Praia Grande 380.878 Rio Grande Do Sul Procuradoria Geral De... 369,688 Municipio De Guarulhos 346.935 Banco Do Brasil Sa 327.709 Municipio De Belem 322.338 Ministerio Publico Do Estado Do Parana 313.624 Municipio De Guaruja 309.723 Policia Civil 302.990 Ministerio Publico Do Estado Do Rio De J... 256.024 Aymore Credito, Financiamento E Investi... 254.182 Municipio De Campinas 250.021 1.000.000 2.000.000 Quantidade total

Figura 5 - Maiores litigantes - Polo Ativo.

Fonte: Portal CNJ - Justiça em números (2024)

As empresas públicas e autarquias não figuram apenas como as principais autoras das demandas judiciais, mas também são as maiores rés, nos diversos ramos do direito brasileiro.

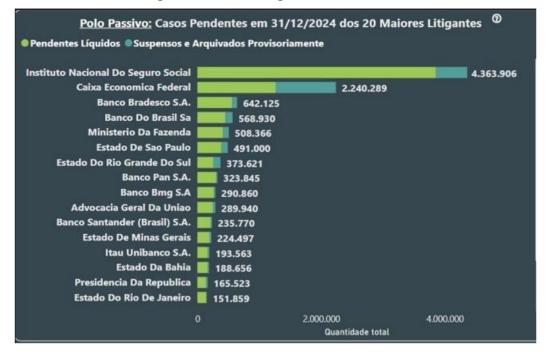


Figura 6 - Maiores litigantes - Polo Passivo.

Fonte: Portal CNJ - Justiça em números (2024)

Ademais, os métodos consensuais permitem que as partes encontrem soluções mais rápidas e satisfatórias para seus conflitos, promovendo o diálogo e a cooperação e contribuindo para a manutenção de relações mais harmoniosas. A resolução incentiva a adoção de uma cultura de paz e de resolução pacífica de conflitos, alinhando-se com princípios modernos de justiça e cidadania (Baptista; Filpo, Nunes, 2019).

2.3.2 - Autocomposição de conflitos no setor público

Do ponto de vista estrutural, a Lei nº 13.140/2015, em seu Capítulo I, trata da mediação voltada para a solução de controvérsias entre particulares. Já no Capítulo II, aborda a autocomposição de conflitos envolvendo pessoas jurídicas de direito público. Este é um ponto problemático, pois, sendo uma lei de mediação, deveria ter promovido essa forma de solução de controvérsias também para o setor público, deixando outras formas (como conciliação, transação, acordos de conduta, etc.) para legislações específicas ou até mesmo para o Código de Processo Civil (CPC), que já estava vigente na época da aprovação da lei.

A legislação, especificamente nos artigos 32 a 40 da Lei nº 13.140/2015, optou por não implementar de forma clara a mediação na administração pública. Em vez

disso, instituiu um conjunto de mecanismos de autocomposição, do qual a mediação é apenas uma possibilidade, que pode ou não ser adotada. Essa escolha legislativa não priorizou a mediação como método principal para a resolução de conflitos no setor público, criando uma abordagem mais ampla e menos específica para a autocomposição.

Em conformidade com o art. 32 da Lei nº 13.140/2015:

- [...] a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver, com competência para:
- dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública;
- 2.1.1.1.1 avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público;
- 2.1.1.1.2 promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

A autorização legislativa conferida ao chefe do Executivo, nos termos do art. 84, IV, da Constituição Federal de 1988, também foi destinada à implantação de câmaras de solução de conflitos, tais como aqueles para a celebração de Termos de Ajustamento de Conduta (TAC). Conforme será descrito mais detalhadamente a seguir, a mediação seria aplicável, no máximo, às hipóteses previstas no art. 32, II, da Lei nº 13.140/2015 e às mediações coletivas mencionadas no art. 33, parágrafo único.

Além de implantar essas câmaras, o regulamento deverá estabelecer o modo de composição e funcionamento das mesmas (art. 32, § 1°), bem como os critérios de submissão dos conflitos a essas câmaras, conforme os casos previstos. A submissão dos conflitos a essas câmaras deve ser facultativa (art. 32, § 1°).

Outras previsões para o funcionamento dos mecanismos de autocomposição, independentemente daquele que venha a ser implantado, incluem a obrigatoriedade de formalizar o acordo consensualmente firmado entre as partes e a determinação de que este acordo constituirá título executivo extrajudicial (art. 32, § 3°). Esta última medida é essencial para definir a natureza e os efeitos do eventual acordo firmado, assegurando sua eficácia jurídica.

Além disso, a lei prevê expressamente que podem ser solucionados conflitos

que envolvam o equilíbrio econômico-financeiro de contratos celebrados pela administração com particulares (art. 32, § 5°). Nesse aspecto, a lei afasta a disciplina da contratação pública das normas gerais de licitações e contratos administrativos, possivelmente justificando a necessidade de uma legislação específica.

Um dos poucos dispositivos que incentivam a implantação da mediação no setor público é o art. 33 da Lei nº 13.140/2015, que estabelece: "Enquanto não forem criadas as câmaras de mediação, os conflitos poderão ser dirimidos nos termos do procedimento de mediação previsto na Subseção I da Seção III do Capítulo I desta Lei". Dessa forma, a inércia na criação das câmaras de mediação pode levar a administração a adotar a mediação como um dos mecanismos para a resolução de problemas e conflitos.

Considerando que a lei autoriza o exercício de competência ampla pela Administração em matéria de métodos autocompositivos, é importante que essa competência seja exercida de forma adequada, diferenciando-se as potencialidades de cada método nesse contexto.

Outros aspectos importantes trazidos pela lei incluem a suspensão da prescrição durante a instauração de procedimento administrativo para a resolução consensual de conflitos (art. 34) e as hipóteses de aplicação da lei na Administração Pública Federal Direta, suas autarquias e fundações, no âmbito da Advocacia-Geral da União (art. 35 a 40).

Para finalizarmos a etapa 02 deste estudo, a figura 07 demonstra, de forma resumida, as principais legislações aplicadas aos processos administrativos na administração pública federal .

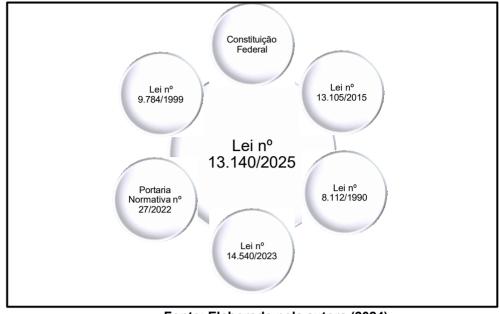


Figura 7 - Legislação aplicada à consensualidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ainda que a Lei nº 13.140/2025 não receba o destaque merecido, aos pouco vem ganhando espaço e sendo implementada, com total incentivo da Resolução nº 125/2010, na qual, em seu art. 5º, estabelece: O programa será implementado com a participação de rede constituída por todos os órgãos do Poder Judiciário e por entidades públicas e privadas parceiras, inclusive universidades e instituições de ensino.

2.3.3 – Formas de solucionar conflitos

A doutrina tradicional reconhece três formas de resolução de conflitos: autotutela, autocomposição e heterocomposição.

A autotutela refere-se à resolução do conflito por iniciativa própria, muitas vezes conhecida como "fazer justiça com as próprias mãos". Embora excepcionalmente permitida por lei, essa prática é geralmente considerada ilegal. Um exemplo está no §1º do art. 1.210 do Código Civil, que afirma que "o possuidor turbado ou esbulhado pode manter-se ou restituir-se por sua própria força, desde que o faça imediatamente; os atos de defesa não devem exceder o necessário à manutenção ou restituição da posse".

Fora das raras situações autorizadas, a autotutela é tipificada como crime no art. 345 do Código Penal, que define o exercício arbitrário das próprias razões como

"fazer justiça pelas próprias mãos para satisfazer uma pretensão legítima, salvo quando a lei o permite", prevendo pena de detenção de 15 dias a 1 mês, ou multa, além da pena correspondente à violência.

A autocomposição ocorre quando as partes envolvidas conseguem resolver o conflito por conta própria, podendo ou não contar com a ajuda de um terceiro que facilite o diálogo, como na conciliação e na mediação. Contudo, o terceiro não tem um papel ativo na resolução do conflito.

As modalidades de autocomposição incluem negociação, mediação e conciliação; na negociação, a intervenção de um terceiro não é necessária, enquanto na mediação e na conciliação, um facilitador ajuda a promover a comunicação e o entendimento entre as partes.

Por fim, a heterocomposição acontece quando um terceiro resolve o conflito, apresentando a solução para as partes envolvidas. As formas de heterocomposição incluem a jurisdição e a arbitragem.

Existem duas diferenças principais entre autocomposição e heterocomposição:

- Na autocomposição, a presença de um facilitador é opcional. Por exemplo, na negociação, não há intervenção de terceiros. Já na heterocomposição, a participação de um terceiro é essencial para a resolução do litígio.
- Na autocomposição, o terceiro atua como um coadjuvante, pois são os próprios litigantes que encontram a solução. Em contrapartida, na heterocomposição, o terceiro assume um papel mais central, substituindo a vontade das partes ao propor a solução para o conflito.

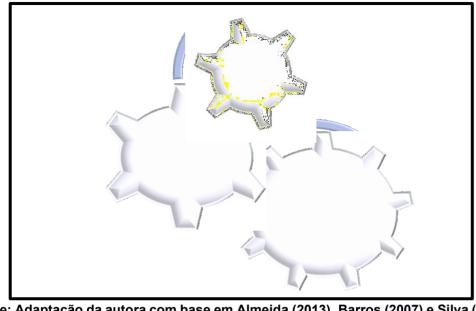


Figura 8 - Formas de solução de conflitos.

Fonte: Adaptação da autora com base em Almeida (2013), Barros (2007) e Silva (2005).

Atualmente, reconhece-se que a sentença (ou o relatório conclusivo em Processos Administrativos Disciplinares) nem sempre resolve o verdadeiro conflito entre as partes. Muitas vezes, a decisão pode intensificar a disputa, resultando em novos litígios, inclusive por meio do sistema judicial.

2.3.3.1 – Mediação

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com a Resolução 125/2010, formalizou a mediação como uma prática no Brasil, padronizando terminologias e propondo que os tribunais federais e estaduais criassem Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec), responsáveis pela elaboração de diretrizes, e Centros Judiciários de Solução de Conflitos (Cejusc), que operam na prática.

As diretrizes do CNJ, aliadas à regulamentação administrativa, serviram de base para as leis que definiram os fundamentos da mediação no Brasil: o Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) e a Lei de Mediação (Lei 13.140/2015). Atualmente, existe um debate sobre qual das duas legislações deve ser considerada como a principal referência legal para a mediação no país.

A mediação é um método de resolução de conflitos em que um terceiro

imparcial e independente não impõe uma decisão, mas facilita reuniões, sejam conjuntas ou separadas, entre as partes envolvidas. O foco é fomentar um diálogo colaborativo, ajudando os envolvidos a alcançar soluções para suas disputas (SAMPAIO, 2016, p. 444). Nesse contexto, o acordo não é visto como um objetivo fixo, mas como uma consequência natural do trabalho colaborativo e da reabertura da comunicação, com o apoio de um facilitador.

As principais diferenças entre mediação e conciliação, segundo a legislação, envolvem o histórico das partes e a atuação do facilitador. O mediador deve atuar preferencialmente em casos onde já existe um relacionamento prévio, ajudando os envolvidos a entender as questões em jogo para que possam, por meio do restabelecimento da comunicação, identificar soluções que sejam mutuamente benéficas (CPC, art. 165, § 3°).

Ao contrário do conciliador, que pode ter um papel mais ativo na busca por soluções, o mediador se concentra em restabelecer a comunicação entre as partes, permitindo que elas mesmas encontrem formas de resolver suas divergências.

A prática da mediação começou a ser implementada no Brasil de maneira gradual, inicialmente sem uma regulamentação clara. A partir de 2010, o CNJ institucionalizou a mediação como um meio para resolver conflitos judicializados, estabelecendo normas que abordam desde a formação dos mediadores até os princípios que devem guiar sua atuação. A Lei 13.140/2015 e o então NCPC, que entrou em vigor em 2016, consolidaram este método de resolução de conflitos, definindo seus princípios e fundamentos.

A mediação é guiada por princípios que vão além daqueles aplicáveis à conciliação, descritos no art. 166 do CPC (como a independência, imparcialidade, autonomia da vontade, confidencialidade, oralidade, informalidade e decisão informada), incluindo a isonomia, a busca do consenso e a boa-fé, conforme estipulado no art. 2º da Lei de Mediação.

Esse método pode ocorrer em contextos judiciais ou extrajudiciais, promovendo um amadurecimento social e uma nova cultura em que os cidadãos se tornam mais capazes de resolver seus conflitos, especialmente fora do ambiente judicial e em etapas pré-processuais.

Vale ressaltar que a linha que separa a conciliação da mediação não é bem definida e pode não ser necessária. LAGRASTA observa que, apesar das diversas teorias que tentam estabelecer critérios de diferenciação, na prática, as técnicas

utilizadas são muito semelhantes e seus conceitos estão interligados. Portanto, a recomendação de usar a conciliação para conflitos objetivos e a mediação para os subjetivos não é uma norma rígida. Essa diferenciação pode ser útil para que o facilitador entenda a situação e utilize as abordagens mais apropriadas, dependendo das questões em pauta (LAGRASTA, 2016, p. 233-245).

A mediação apresenta várias vantagens, entre as quais se destacam: i) empoderamento das partes; ii) confidencialidade; iii) análise profunda e abrangente das questões; iv) foco nas relações interpessoais, promovendo respeito e colaboração na busca por soluções; v) economia de tempo e recursos financeiros; vi) satisfação dos participantes com os resultados devido à sua participação ativa (VEZZULLA, 2001). Calmon (2008) também destaca que a mediação é rápida, confidencial, econômica, justa e produtiva. Algumas dessas vantagens são apresentadas na Figura 9.



Figura 9 - Vantagens da mediação.

Fonte: Elaborado pela autora; Adaptado de Vezzulla (2001) e Calmon (2008)

2.3.3.2 – Conciliação

A conciliação, segundo Bacellar (2016), é um procedimento técnico que não se baseia na intuição, mas sim em um método consensual dentro de uma abordagem autocompositiva. Esse tipo de processo é apropriado para situações em que não há

um relacionamento prévio entre as partes. Nesse contexto, um terceiro imparcial escuta os argumentos de ambos os lados e oferece orientação e apoio através de perguntas, sugestões e propostas. O objetivo é ajudar as partes a encontrar soluções que atendam aos seus interesses, resultando na formalização de um acordo que leva à extinção do processo judicial.

A conciliação pode ocorrer tanto no âmbito extrajudicial quanto no judicial. Quando é judicial, pode ser incentivada em qualquer etapa do processo e promovida por órgãos jurisdicionais de 2º ou 3º grau.

De acordo com o Código de Processo Civil (CPC), no seu artigo 3º, o Estado deve buscar, sempre que possível, soluções consensuais para os conflitos. Além disso, a conciliação, a mediação e outros métodos de resolução consensual devem ser promovidos por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, não se limitando apenas ao contexto do processo judicial.

Conforme o artigo 334 do CPC, ao receber a petição inicial, se estiver em conformidade, o juiz deve citar o réu para que compareça à audiência de conciliação ou mediação. Essa citação não é para que o réu apresente uma defesa, mas sim para participar da audiência.

O Código também prevê a possibilidade de haver mais de uma sessão de conciliação ou mediação, caso seja necessário, e permite que essas audiências sejam realizadas por meio eletrônico. A audiência não será realizada apenas se ambas as partes expressarem desinteresse na composição consensual ou em casos onde a autocomposição não for admitida.

Entre conciliação e mediação, são apontadas outras notas distintivas, em especial quanto à maior ou menor intervenção do terceiro facilitador na construção da solução para o conflito. A postura do conciliador é mais ativa que a do mediador, na busca de possibilidades para a solução do conflito. Sua abordagem é distinta da adotada pelo mediador, de forma que, eventualmente, ele sugere soluções possíveis para a controvérsia trazida a juízo, na busca, com os interessados, de possibilidades de solução consensual.

Esta postura mais ativa e focada na facilitação de um acordo, porém deve ser adotada com cautela. Assim como a mediação, a conciliação é instrumento para a obtenção de cenários de paz, de forma que o conciliador deve estar atento para identificar sinais de que o verdadeiro conflito, a chamada lide sociológica pode estar sendo aprofundado com a mera obtenção de um acordo para pôr termo a um

processo. Em casos tais, ele talvez deva adotar postura menos ativa, fazendo uso mais intenso das técnicas de mediação.

Assim como a mediação, a conciliação pressupõe a livre manifestação de vontade dos litigantes, de forma que em hipótese alguma o conciliador poderá adotar posturas que possam ser interpretadas como constrangimento para que o acordo seja realizado ou como intimidação, acaso não ocorra.

A lei processual, no § 4º do art. 166, fala em "livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais". Portanto, o conciliador deverá estar capacitado para perceber que sua atuação tem um limite, qual seja, a vontade dos reais interessados.

Tanto judicial quanto extrajudicial, o conciliador haverá de ser imparcial, independente, probo e estar capacitado para o exercício das técnicas de resolução consensual de conflitos.

O uso de técnicas apropriadas na conciliação, como as ferramentas de mediação, exige que os profissionais sigam os princípios fundamentais dos métodos mediativos, conforme estabelecido no Código de Ética da Resolução 125/2010. Nesse sentido, a confidencialidade é essencial, de modo que todas as informações discutidas, geradas ou compartilhadas entre as partes durante o processo devem permanecer restritas ao âmbito da conciliação ou mediação. A imparcialidade também é um princípio central, garantindo que o conciliador ou mediador não tome partido de nenhuma das partes envolvidas. Outro ponto importante é a voluntariedade, uma vez que as partes têm o direito de permanecer no processo mediativo apenas se assim o desejarem. Por fim, a autonomia da vontade das partes é respeitada, assegurando que a decisão final seja de responsabilidade exclusiva delas, sendo vedada qualquer imposição por parte do mediador ou conciliador.

Os interessados podem escolher, de comum acordo, o conciliador, o mediador ou a câmara privada de conciliação e de mediação. O CPC, no art. 168, estabelece algumas normas sobre esta escolha e recomenda que, sempre que possível, sejam designados mais de um mediador ou conciliador para conduzir o ato.

2.3.3.3 - Negociação

"Negociação é o processo de comunicação que ocorre quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa

quer algo de nós." G. Richard Shell

A negociação é um processo de autocomposição realizado diretamente entre os litigantes, sem a participação de terceiros. Um exemplo prático seria um acidente de trânsito sem grandes consequências, onde os motoristas, no local do incidente, chegam a um acordo sobre suas responsabilidades e, se necessário, discutem a reparação dos danos. Nesse contexto, a negociação ocorre através de um diálogo exclusivo entre os envolvidos, buscando resolver a situação de maneira amigável e permitindo a continuidade das relações interpessoais (CALMON, 2008, p. 108).

De acordo com Zapparolli (2020), a negociação pode ser considerada um processo autônomo de resolução de disputas, mas também está presente em métodos como mediação, conciliação e facilitação assistida, podendo ser conduzida pelas próprias partes, seus representantes ou por um terceiro. Quando entendida como uma etapa de resolução promovida pelas partes, a negociação configura-se como um relacionamento de barganha entre indivíduos que possuem interesses conflitantes. Assim, os envolvidos estabelecem um vínculo temporário para expressar suas necessidades, compartilhar informações específicas ou abordar questões mais subjetivas, como confiança e respeito, além de discutirem como será a relação no futuro (MOORE, 2014).

Esse processo pode se tornar mais complexo, especialmente em casos de litígios intricados. Quando o acordo é cumprido, não há necessidade de envolvimento do Poder Judiciário, que apenas intervirá em caso de descumprimento, permitindo que a parte lesada busque a execução do acordo ou a reparação de seu direito por meio de ação judicial. Frequentemente, em mediação e conciliação, técnicas de negociação são aplicadas, e essas negociações geralmente ocorrem de maneira extrajudicial. Se o litígio já estiver em trâmite judicial, as partes podem optar por negociar uma solução e solicitar ao juiz que homologue o acordo, encerrando assim o processo.

Lorencini (2020) destaca que, diante de um conflito, uma pessoa pode escolher entre várias opções: pode tentar negociar diretamente com a outra parte para resolver a questão, buscar a ajuda de um terceiro que proponha métodos alternativos (como mediação ou conciliação), ou recorrer ao Estado para que seja estabelecido o direito. Cada uma dessas opções é vista como uma "porta", que leva a diferentes caminhos de resolução de conflitos.

No Brasil, o conceito de sistema multiportas foi formalizado com a Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, que designou o Poder Judiciário como

responsável pela Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesses. Essa resolução se baseia em métodos consensuais de resolução, e, segundo o CNJ, a implementação dessas práticas pelos tribunais visa garantir a eficácia do sistema (Brasil, 2016).

2.3.5 - Aplicabilidade dos meios autocompositivos estudados à UTFPR

"A verdadeira justiça é aquela que beneficia a todos, não apenas a uma das partes." Eleanor Roosevelt

Toda a análise apresentada nesta pesquisa só se torna relevante se houver a aceitação por parte dos dirigentes da Universidade Tecnológica Federal do Paraná em adotar e utilizar métodos consensuais na gestão dos conflitos Institucionais.

Bandeira de Mello e Fonsêca (2016) mencionam que, anteriormente, o uso de autocomposição em situações envolvendo a Administração Pública enfrentava barreiras devido à exigência de conformidade com uma legalidade estrita. No entanto, os métodos consensuais de resolução de litígios têm ganhado mais espaço legal, permitindo que as partes assumam maior protagonismo na resolução das controvérsias. Por essas razões, Cristóvam (2016) argumenta pela necessidade de romper com o modelo tradicional do direito administrativo, frequentemente associado a um interesse público impreciso.

O artigo 37 da Constituição Federal estabelece princípios que devem guiar a atuação da Administração Pública, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, ressalta-se a busca pela dignidade da pessoa humana, um dos fundamentos da República (art. 1º, III). (BRASIL, 1988).

Moreira Neto (2003) afirma que há uma crescente ênfase no uso do consenso como uma forma alternativa de ação estatal, o que contribui para aprimorar a governança (eficiência), estabelecer limites para evitar abusos (legalidade), garantir que os interesses das partes sejam considerados como uma questão de justiça, legitimar as decisões, evitar desvios morais (licitude), fortalecer a responsabilidade (civismo) e promover a ordem, tornando os comandos estatais mais aceitáveis e obedecidos.

Neves e Ferreira Filho (2018) ressaltam que o dever de buscar o consenso está baseado na necessidade de legitimidade, na reinterpretação do interesse público

e em uma nova estrutura processual. Eles concluem que os administradores públicos estão vinculados a esse dever de consensualidade. Oliveira e Razzini (2020) observam que a consensualidade tem se tornado cada vez mais presente no direito administrativo, propondo a superação da litigiosidade, vista como um retrocesso, por uma cultura de pacificação dos conflitos, em uma verdadeira "revolução da consensualidade". Esse movimento visa transformar o ambiente contencioso das disputas com o setor público, incluindo as relações interpessoais dentro da própria Administração, como exemplificado nas relações entre servidores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Se a Administração Pública tradicionalmente utiliza o processo administrativo disciplinar para lidar com conflitos interpessoais ou infrações administrativas, e mais recentemente adotou o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), surge a questão sobre a viabilidade de incorporar métodos consensuais para resolver conflitos interpessoais.

Ao estudarmos o tema, constata-se que não há barreiras significativas para a aplicação de meios consensuais pelo Poder Público. Os princípios da indisponibilidade e da supremacia do interesse público, que por muito tempo foram usados para impedir acordos com a Administração, precisam ser reinterpretados de acordo com a Constituição, o que resultaria em um verdadeiro dever de adotar meios consensuais como ferramentas legítimas e necessárias na resolução de conflitos no âmbito administrativo (EIDT, 2017).

Menegaz (2019) defende a aplicação da Lei nº 13.140/2015 como base para a criação de câmaras de mediação voltadas ao tratamento de conflitos e à resolução de processos administrativos disciplinares nas universidades.

O Código de Processo Civil (CPC) trouxe maior ênfase a um tema que já estava em desenvolvimento no Brasil, ao instituir uma estrutura procedimental multiportas, tornando "quase obrigatória" a realização de audiências de mediação ou conciliação. Esse modelo multiportas é democrático e participativo, permitindo que as partes assumam um papel central na construção e resolução de seus próprios conflitos, em vez de dependerem exclusivamente de advogados para expressar seus interesses em uma linguagem formal e técnica (Lessa Neto, 2015).

Calsing e Viveiros (2016), ao analisarem o impacto do CPC nas relações trabalhistas, ressaltam a importância da conciliação e mediação. Eles apontam que as novas disposições processuais sugerem uma mudança cultural na forma como o

conflito é abordado, enxergando o direito não apenas como um conjunto rígido de normas, mas como um sistema flexível, capaz de acomodar as relações humanas. Assim, as normas processuais não devem ser vistas como um fim em si mesmas, mas como ferramentas para alcançar o consenso entre as partes em litígio.

Evidentemente, não se propõe aqui o uso de mecanismos de autocomposição em situações em que o regime jurídico administrativo ou o conceito de *res publica* não o permitam. Dessa forma, os meios consensuais de resolução de conflitos, como a mediação, não são adequados para solucionar disputas decorrentes de ilícitos administrativos graves, ou em casos onde uma das partes se recusa a dialogar, dado o caráter voluntário desses meios (Veloso; Vieira, 2016).

É fato que o direito administrativo brasileiro tem avançado em direção à consensualidade. Entre as diversas medidas legislativas que contribuíram para essa mudança, destaca-se a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), Decreto-Lei nº 4.657/1942, especialmente após as modificações trazidas pela Lei nº 13.655/2018. O artigo 27 da LINDB estabelece que "A decisão do processo, nas esferas administrativa, controladora ou judicial, poderá impor compensação por benefícios indevidos ou prejuízos anormais ou injustos resultantes do processo ou da conduta dos envolvidos" (Brasil, 1942). Esse dispositivo abre um caminho normativo para a implementação dos chamados acordos substitutivos.

A LINDB, sendo uma lei de interpretação geral do direito brasileiro, foi modificada com o objetivo, entre outros, de permitir a utilização de meios "alternativos" ou consensuais na solução de uma ampla gama de controvérsias, incluindo os conflitos interpessoais no âmbito da Administração Pública.

Em resumo, a Lei nº 13.140/2015 funciona mais como uma diretriz e um indicativo de um novo rumo que a Administração Pública tem seguido, do que como base suficiente para a criação e regulamentação de câmaras de mediação no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essa possibilidade parece encontrar respaldo na própria Constituição, nos princípios que regem a atuação administrativa, e em legislações esparsas, como o CPC, a LINDB e a Lei nº 9.784/99.

Embora haja respaldo normativo para a adoção da consensualidade, deve-se considerar o dever de atender aos princípios de economicidade, razoabilidade e eficiência. Os custos relacionados à remuneração dos servidores nas comissões de PAD, a estrutura utilizada, e os recursos materiais e humanos envolvidos sugerem a adoção de medidas capazes de resolver esses conflitos com menor impacto para os

envolvidos e menor custo para a Administração Pública e a sociedade. Além disso, o uso de meios consensuais na resolução de conflitos promove a pacificação das relações pessoais e de trabalho, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

Figura 10 - Características dos Meios Autocompositivos.

CONCILIAÇÃO

- ✓ Terceiro imparcial;
- ✓ Pode propor e encaminhar soluções;
- ✓ Busca a celebração de acordo;
- ✓ Conciliador indicado para a resolução de conflitos objetivos;
- ✓ Sem vínculo entre as partes.

MEDIAÇÃO

- ✓ Terceiro facilitador;
- ✓ Sem poder decisório;
- ✓ Objetiva a resolução do conflito (causa);
- ✓ Busca construir solução baseada na satisfação de interesses, necessidades;
- ✓ Normalmente há vínculo entre as partes.

NEGOCIAÇÃO

- ✓ Desenvolvida pelas partes, sem interferênciade terceiro;
- ✓ Objetiva um acordo;
- ✓ Técnicas argumentativas utilizadas para resolução de conflitos;



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Vezzulla (2001); Santos (2004); Calmon (2008); Silva e Santos (2019); Zapparolli (2020); Braga Neto (2020); Tartuce (2020)

Os métodos consensuais de solução de conflitos têm características próprias, porém dialogam entre si e se mostram como uma nova alternativa para solução de conflitos, de modo célere, fomentando a pacificação social em diversas esferas.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de análise de conteúdo fundamentada em Bardin (2016), referente à Universidade Tecnológica Federal do Paraná, realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental, classificada exploratória e descritiva (Gil, 2008).

Para Gil (2008), a pesquisa documental vale-se de documentos que ainda não receberam tratamento analítico tendo como fontes legislações, portarias, relatórios, etc.

O objeto deste estudo baseia-se em uma análise comparativa entre a aplicabilidade dos meios autocompositivos do Poder Judiciário e a viabilidade para implementação em uma Universidade Federal (Poder Executivo).

Inicialmente, para o referencial teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica sobre a temática relacionada aos métodos autocompositivos que podem ser implementados em uma universidade pública.

Segundo os autores Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica objetiva conhecer diversas contribuições científicas acerca de determinado assunto, auxiliando na elaboração do relatório final da pesquisa.

Neste sentido, a revisão da literatura é de um processo de identificar, coletar, avaliar, analisar e sintetizar um conjunto de publicações científicas, com o propósito de criar um embasamento teórico-científico sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado (Levy; Ellis, 2006).

Ainda, após conhecer e compreender a literatura, para refinar a bibliografia por meio de artigos especializados do tema, foi utilizada a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) para alcançar melhores resultados em estudos anteriores sobre a temática estudada.

Segundo Biolchini (2007), a revisão sistemática é uma metodologia específica de pesquisa, desenvolvida com o objetivo de reunir e avaliar as evidências disponíveis referentes a um tópico específico.

Para Danyer e Tranfield (2009), a revisão sistemática é um processo metodológico que busca e seleciona estudos existentes e, a partir disso, examina as informações para obter considerações claras sobre assuntos que são ou não conhecidos.

O estudo de Xavier et al. (2017) definem os passos para a revisão sistemática

da literatura, baseado no método de Danyer e Tranfield (2009):

- 1) Formulação da questão de pesquisa;
- 2) Localização dos estudos;
- 3) Seleção e avaliação dos estudos;
- 4) Análise e síntese;
- 5) Relato e uso dos resultados da pesquisa.

Para tanto, a coleta foi realizada através do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio do acesso remoto da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), adotando-se publicações na base de dados da *Web of Science* na pesquisa de palavras-chaves em artigos científicos, a fim de sistematizar a literatura e conceitos acerca do tema.

Albrecht e Uhira (2000) explicam que o processo de seleção de material valendo-se de base de dados mostra-se eficiente para a recuperação de informações uma vez que os dados se encontram inter-relacionados, com mecanismos de fornecimento de informação atualizada, confiável e de acordo com a demanda do usuário.

Quanto à condução das buscas, a primeira se deu por meio das palavraschaves descritoras em inglês "Conflict management" AND "Consensuality" AND "Mediation" AND "Public Administration" OR "Public University" campo de pesquisa "tópico", totalizando 5277 artigos.

Após o levantamento dos artigos, foi realizada uma análise dos títulos e objetivos de cada artigo, para verificar quais discorrem sobre o tema do estudo. Posteriormente, foi realizada a leitura na íntegra dos artigos selecionados, e efetuado o estudo com base em algumas categorias de análise.

Restaram selecionados para contribuir com a pesquisa cerca de 40 artigos que embasaram a elaboração da dissertação, conforme cada temática de estudo. Além dos artigos científicos, buscou-se o banco teses e dissertações das universidades mais conceituas que pudessem contribuir com a pesquisa.

Numa segunda etapa, a pesquisa foi documental nos sites de controle da Administração Pública Federal, especialmente no sistema de controle de processos administrativos disciplinares, da Controladoria Geral da União, denominado CGU-PAD e no portal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), intitulado Justiça em

Números e nos sites das universidades federais que utilizam os métodos autocompositivos para a gestão dos seus conflitos que serão explorados no decorrer da pesquisa.

3.2 - Coleta e análise de dados

Conforme relatado no tópico acima, para o desfecho desta pesquisa, foram seguidas as seguintes etapas:

Quadro 1 - Etapas da pesquisa.

ETAPA	AÇÃO / ATIVIDADE
Etapa 01	Revisão bibliométrica dos artigos
Etapa 02	Levantamento dos métodos utilizados nas universidades federais (análise documental, processos, sites, legislações aplicáveis)
Etapa 03	Análise dos métodos utilizados com a revisão bibliográfica (análise de conteúdo com base nas palavras chaves)
Etapa 04	Elaboração de dissertação e material de apoio às Universidades Federais

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Neste ponto, observou-se cada objetivo específico elencado para o desenvolvimento deste trabalho. O primeiro objetivo específico constituí na revisão bibliométrica dos artigos sobre o tema conflitos, diferenciar os meios convencionais e consensuais para solucioná-los, os quais seguem descritos ao longo do referencial teórico.

O segundo objetivo é "estudar as legislações vigentes aplicadas aos meios consensuais de resolução de conflitos; encontra-se descrito no subtítulo 2.3 desta pesquisa.

O terceiro objetivo consistiu em "realizar um levantamento documental dos

convencionais referentes gestão dos conflitos aplicáveis meios а às universidadesfFederais". Nesta etapa, constatou-se um resultado positivo, pois há um de universidades federais aplicando número considerável técnicas autocompositivas, mesmo sem uma medida impositiva dos Órgãos Superiores.

Em que pese a Lei de Mediação ser de 2015, ou seja, relativamente antiga e os atos normativos (Resoluções dos Conselhos Universitários) que instituiram as Câmaras de Soluções de Conflitos são relativamente recentes. Tal iniciativa merece reconhecimento e elogios aos gestores pela coragem de quebra de paradigma. Verificou-se, portanto, que a adoção de métodos autocompositivos, como a mediação e a conciliação, tem sido implementada por diversas universidades federais no Brasil.

O quarto e último objetivo é "propor uma cartilha orientativa acerca dos meios consensuais e sua aplicabilidade no caso concreto (gestão de conflito), para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná", também foi atendido com a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico, que faz parte desta dissertação, por se tratar de requisito do Programa de Mestrado Profissional.

3.3 - Percurso Metodológico

Para ilustrar, a Figura 10 representa os principais pontos da metodologia descrita, a fim de demonstrar o caminho que a pesquisa segue:

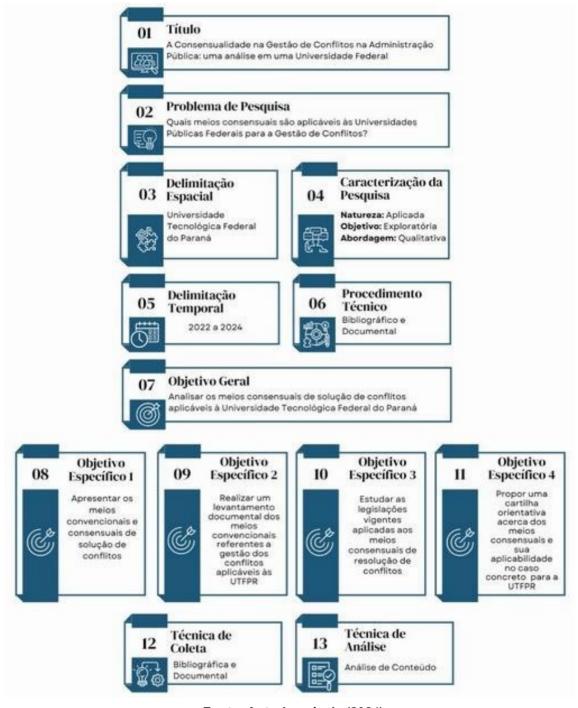


Figura 11 - Fluxograma da pesquisa.

Fonte: Autoria própria (2024)

Conclui-se, portanto, que o presente trabalho atendeu aos objetivos estabelecidos empregando a pesquisa bibliográfico-documental, com foco nos portais eletrônicos de universidades federais e órgãos correicionais dos Poderes Executivo e Judiciário.

Assim, de forma eficiente e conclusiva obtêm-se respostas para o objetivo geral e específicos desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Discussão dos resultados conforme o objetivo geral

Este estudo teve como objetivo principal analisar os meios convencionais e consensuais de solução de conflitos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Da busca realizada na base de dados, foram baixados os 5277 artigos resultantes da pesquisa na *Web of Science*, realizando uma análise dos títulos e objetivos de cada artigo para verificar quais discorrem sobre o tema do estudo. Os textos foram baixados em formato de texto, todas as informações (termos de títulos, abstract, palavras chave, referencias, autores, entre outras).

Desta análise constatou-se quem foram os autores mais citados no material.

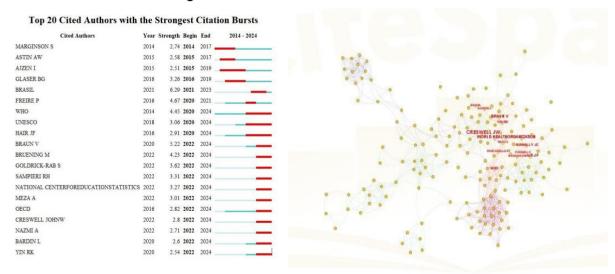


Figura 12 - Os vinte autores mais citados.

Fonte: Autoria própria (2024)

Na imagem abaixo são apresentadas as principais palavras chaves utilizadas nos artigos analisados. Para estas palavras foram seguidas as configurações padrão do *software* (*default setting*) *CiteSpace* (6.3.R1) resultando em ao menos 30 artigos e demonstrando as principais correlações entre palavras (palavras chaves que aparecem com maior frequência).

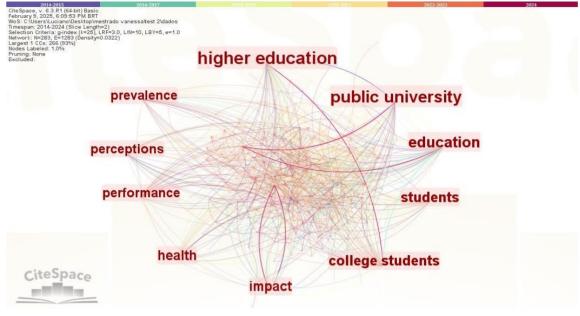


Figura 13 - Palavras-chaves dos artigos.

Fonte: Autoria própria (2024)

Posteriormente, foi realizada a leitura na íntegra dos artigos e efetuado o estudo com base em algumas categorias de análise.

Dos materiais estudos, verificou-se que a Administração Pública Federal utiliz, tradicionalmente, os processos disciplinares convencionais para apurar infrações administrativas, conforme disposto na Lei nº 8.112/90, que regulamenta o regime jurídico dos servidores públicos federais.

O poder disciplinar, segundo Medauar (2018), visa "preservar a ordem interna do serviço" para que as atividades ocorram "sem perturbação, dentro da legalidade e da lisura". Este dispositivo legal se concentra no tratamento de infrações mais graves, refletindo a necessidade de manter a ordem e a legalidade administrativa. No entanto, essa abordagem, muitas vezes punitiva, pode não ser a mais adequada para todos os tipos de conflitos, especialmente aqueles de natureza interpessoal.

Na UTFPR, dois órgãos lidam diretamente com infrações disciplinares e conflitos interpessoais: a Corregedoria (ASPROD) e a Ouvidoria. Ambas foram criadas por determinação legal e desempenham papéis complementares: a Ouvidoria, implementada em 2019, serve como canal de comunicação entre a instituição e a comunidade acadêmica, recebendo denúncias, reclamações, sugestões, entre outros; já a ASPROD, criada em 2022 e vinculada à Reitoria, conforme Decreto nº

11.123/2022 e é responsável pela análise de admissibilidade prévia para instauração do procedimento administrativo disciplinar (método convencional).

Apesar de a Ouvidoria ser formalmente habilitada para promover mediação e conciliação, conforme o art. 13 da Lei nº 13.460/2017, observa-se uma carência de diretrizes concretas para o processamento dessas demandas. A falta de um fluxo de trabalho estabelecido e de servidores capacitados para atuar nesses casos contribui para que as infrações sejam predominantemente encaminhadas para tratamento disciplinar convencional.

A implementação de métodos consensuais na UTFPR enfrenta, ainda, desafios substanciais. Primeiro, há uma sobreposição de competências entre a Ouvidoria e a Corregedoria, o que pode gerar ineficiência na resolução de conflitos. Ademais, a ausência de regulamentação que operacionalize os mecanismos de autocomposição dificulta a utilização de métodos consensuais, tornando-os exceções ao tratamento disciplinar convencional. Outro fator limitante é a falta de um treinamento sistemático para servidores na mediação e conciliação de conflitos, o que compromete a aplicação efetiva dessas práticas. Assim, enquanto o processo disciplinar convencional dispõe de regulamentação e fluxo definidos, os mecanismos consensuais ainda carecem de estrutura organizacional e institucional adequada para tornarem-se alternativas viáveis no contexto universitário.

Conclui-se, portanto, que a UTFPR utiliza os instrumentos convencionais para apurar as infrações disciplinares, sendo o a ASPROD e Ouvidoria, os principais departamentos que tratam dos conflitos, via métodos convencionais, uma vez que não foram implementadas diretrizes acerca da utilização dos métodos consensuais de resolução de conflitos pelos Órgãos de controle.

A análise evidencia que, embora a universidade esteja estruturada para processar infrações disciplinares de acordo com as diretrizes da CGU e do Sistema de Correição do Poder Executivo, a aplicação de mecanismos de autocomposição esbarra na falta de regulamentação específica e na carência de capacitação dos servidores da intituição.

Assim, os métodos consensuais, apesar de seu potencial para resolver conflitos de forma mais eficiente, ainda são pouco utilizados, sendo indispensável iniciarmos discussões sobre o tema para que esta mudança de paradigma ocorra nas gestões.

A implementação de um fluxo padronizado para mediação e conciliação,

alinhado com as atribuições da Ouvidoria e as diretrizes da CGU, poderia otimizar a gestão de conflitos e reduzir o número de procedimentos disciplinares convencionais, especialmente, a celebração de Termos de Ajustamento de Condutas (TAC). O avanço na regulamentação da Lei nº 13.140/2015 e a criação de câmaras de autocomposição específicas para a UTFPR são fundamentais para a institucionalização de métodos consensuais na resolução de conflitos acadêmicos e administrativos.

4.2 Discussão dos resultados conforme os objetivos específicos

Complementando o objetivo geral, este estudo buscou (a) apresentar os meios convencionais e consensuais de resolução de conflito; (b) estudar as legislações vigentes aplicadas aos meios consensuais de resolução de conflitos; (c) realizar um levantamento documental dos meios convencionais referentes a gestão dos conflitos aplicáveis às universidades federais; e (d) propor uma cartilha orientativa acerca dos meios consensuais e sua aplicabilidade no caso concreto (gestão de conflito), para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Da análise documental, em consonância com a doutrina de autores como Oliveira e Razzini (2020), que defendem a "revolução da consensualidade" na Administração Pública, revelou que, embora a UTFPR siga as diretrizes da CGU para processos disciplinares (IN nº 14/2018 e Decreto nº 5.480/2005), uma vez que autocomposição ainda é incipiente, configurando uma lacuna na gestão universitária.

A falta de regulamentação da Lei nº 13.140/2015, que prevê a mediação como método de resolução de conflitos, e a sobreposição de competências entre ASPROD e Ouvidoria, evidenciada pela ausência de um fluxo de trabalho claro para a mediação e conciliação, dificultam a implementação plena desses métodos. Essa sobreposição, em vez de complementar, pode gerar conflitos de competência e atrasos na resolução das demandas.

A carência de treinamento em métodos consensuais para os servidores, como apontado por autores como Warat (2004) que defendem a necessidade de uma formação humanística para operadores do direito, também contribui para a prevalência dos métodos convencionais, mesmo em situações em que a autocomposição seria mais adequada, representando um custo, tanto financeiro

quanto temporal, para a Instituição.

A Lei nº 9.784/99, que regula o processo administrativo no âmbito federal, prevê a busca pela celeridade e economia processual, princípios que se coadunam com a utilização de métodos autocompositivos. Conforme Costa e Silva et al. (2019), nem todos os conflitos em universidades federais configuram indisciplina, muitos sendo de natureza interpessoal e, portanto, resolvíveis por meios alternativos, alinhados à busca por uma "administração dialógica", como proposto por Oliveira (2008). A gestão eficaz de conflitos interpessoais é crucial para o bom desempenho das atividades, o clima organizacional e a saúde mental dos servidores, impactando diretamente na qualidade do serviço público prestado.

Na UTFPR, a Ouvidoria, apesar de legalmente habilitada (Lei nº 13.460/2017), carece de diretrizes claras para mediação e conciliação, resultando no encaminhamento de demandas para a Corregedoria, mesmo quando uma abordagem consensual seria mais apropriada.

O levantamento no site correicional da CGU aponta que o descumprimento de normas, irregularidades em atos normativos e ausência ao serviço como principais motivos para instauração de PAD, reforça a necessidade de um sistema mais eficiente de triagem. Direcionar os casos para a autocomposição, sempre que cabível, atenderia aos princípios da eficiência e economicidade, além de promover um ambiente institucional mais colaborativo e menos punitivo. Ademais, a análise anual dos processos na central de painéis CGU-PAD, corrobora com tal afirmação.

Por fim, a cartilha proposta visa não apenas orientar a comunidade acadêmica sobre os métodos consensuais, mas também fomentar uma mudança cultural, incentivando o diálogo e a corresponsabilidade na resolução de conflitos. A implementação de Núcleos de Práticas Autocompositivas na UTFPR, com mediadores e conciliadores capacitados, seria fundamental para a institucionalização desses métodos e a efetiva construção de uma cultura de paz na universidade.

4.2.1 - Análise dos processos convencionais – Portal CGU-PAD

Da análise documental obtida no site da CGU, as três grandes frentes que tratam dos processos administrativos disciplinares trazem como o motivo de sua instauração o descumprimento de normas ou regulamentos, irregularidades definidas em atos normativos ou regulamentos e ausência ou impontualidade ao

serviço, como será demonstrado em gráfico, a seguir.

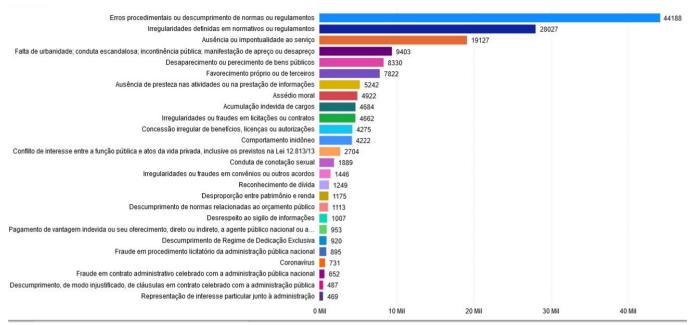


Figura 14 - Principais infrações apuradas pela corregedorias.

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD (2024)

Em 2024, em toda a Administração Pública Fedral, foram 44.188 processos, que trataram de erros procedimentais ou descumprimentos de normas ou regulamentos, seguidos de 28.027 processos sobre irregularidades definidas em normativos ou regulamentos. Em terceiro lugar, são indisciplinas relacionadas a ausencia ou impontualidade ao serviço, com 19.127 procedimentos instaurados.

São temas diretamente relacionados a ações vinculadas ao Departamento de Recursos Humanos. Caso houvessem medidas preventivas e informativas nessas três grandes frentes, um número significativo de processos administrativos seriam evitados, até porque não se tratam de ações/condutas de natureza grave, como por exemplo, atos de improbidade administrativa, assédio moral e sexual, irregularidades e fraudes em licitações ou contratos.

Ademais, os próprios dados abertos disponíveis nos sistemas de controle federal são riquíssimos em informações que poderiam ser utilizadas para tomadas de decisões e implementação de políticas públicas com vistas às boas práticas de gestão.

O CGU-PAD constitui importante ferramenta na gestão dos procedimentos

disciplinares, ao propiciar uma maior articulação dos órgãos; controle dos processos; desenvolvimento de indicadores para estabelecer e monitorar políticas de prevenção e repressão às infrações de natureza grave (penalidade demissão), identificação de pontos críticos e construção de mapas de risco e aprofundamento da análise das causas de maior impacto no bom desempenho organizacional.

Conforme dados obtidos no portal da CGU-PAD, em 2024, foram concluídos 174.350 processos administrativos envolvendo agentes públicos e ainda existem 23.420 processos em andamento, em todo o Executivo Federal. Cabe ressaltar que essas informações são dinâmicas e o sistema das Corregedorias são alimentados diariamente.

Nesta pesquisa, não foram analisados os procedimentos administrativos envolvendo agentes privados, pois não estão diretamente relacionados com os conflitos interpessoais, inerentes ao cargo e/ou função.



Figura 15 - Situação PAD - Agentes Públicos.

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD (2024)

Observa-se que o tempo médio de duração dos processos em andamento são de 883 dias, possivelmente porque tratam de questões mais complexas e demandam maior dilação probatória. Em relação aos finalizados, ainda assim, o tempo médio de duração foi de 367 dias, ou seja, um ano, para ao final resultar em 40,83% em celebração de TAC. É um percentual elevadíssimo. Outra questão que

merece atenção é o grande percentual de prescrição, que chegou a 14,99% e tende a aumentar, pois os processos que estão em andamento, na sua grande maioria, tramitam a um bom tempo e podem ser alçados pela prescrição da pretensão punitiva estatal.

Conforme figura 13, a grande maioria dos procedimentos instaurados são decorrentes de temas de pouca complexidade que deveriam ser alvo de uma ação conjunta entre a Coordenadoria de Recursos Humanos e a Câmara de Soluções Consensuais de Conflitos, a fim de atuar de modo preventivo, como estabelece o Decreto da CGU. Desse modo, evitaria-se a instauração de tantos processos disciplinares, por questões operacionais, cotidianas.

Os tipos administrativos CONVENCIONAIS que estão na Lei nº 8.112/90 não indicam prontamente quais estão diretamente relacionados a conflitos interpessoais. Não há um tipo administrativo "conflito interpessoal". Há situações nas quais esses conflitos se confundem com a prática de ilícitos administrativos, notadamente aqueles relacionados aos deveres e algumas das proibições do servidor público. São situações consideradas, a priori, de menor potencial ofensivo, autorizando, em tese, a adoção de medidas que melhor atendam aos princípios que devem reger a Administração Pública, com ênfase à eficiência e à economicidade.

Após esse apanhado geral, as análises passam a ser direcionadas ao Ministério da Educação no qual a Universidade Tecnológica Federal do Paraná está vinculada.

PROCEDIMENTOS INSTAURADOS: 37.506 EM ANDAMENTO: 6.807 CONCLUÍDO: 30.699 2.150 14 237 16 462 4.657 Acusatórios Investigativos Acusatórios Investigativos Tempo médio dos procedimentos: 1.095 Tempo médio dos procedimentos: 353 Percentual de procedimentos em andamento Percentual de procedimentos acusatórios com ao há mais de 2 anos: 44,50% menos um apenado ou TAC celebrado: 26,49 % Percentual de prescrição: 12,15%

Figura 16 - Situação PAD - Ministério da Educação.

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD (2024)

No Ministério da Educação, somente no ano de 2024, foram instaurados 37.506 procedimentos administrativos, sendo, a grande maioria, procedimentos investigativos. Tratando-se de procedimentos investigativos, o tempo médio de duração é bem inferior se compararmos ao tempo médio de duração de um procedimento acusatório em que o contraditório e ampla defesa devem ser resguardados. A complexidade do caso e os desdobramentos fáticos também exigem maior dedicação e cautela por parte da comissão processante.

Constata-se também um percentual considerável de celebração de TAC, de 26,49% e alto índice de prescrição (12,15%).

Delimitando a busca para os procedimentos instaurados na UTFPR, nos últimos 05 (cinco) anos , informações disponíveis na Central de Paineis da CGU-PAD, em (2020-2024), obtivemos:

PROCEDIMENTOS INSTAURADOS: 348

EM ANDAMENTO: 22

CONCLUÍDO: 326

11

193

Acusatórios © Investigativos

Tempo médio dos procedimentos: 165

Percentual de procedimentos em andamento há mais de 2 anos:

Procedimentos instaurados: 191

Percentual de procedimentos acusatórios com ao menos um apenado ou TAC celebrado: 42,86 %

Percentual de prescrição: 3,39%

Figura 17 - Situação PAD - Ministério da Educação.

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD

Foram 348 processos administrativos envolvendo os agentes públicos da UTFPR nesse período. Alguns procedimentos estão em andamento há mais de 02 (dois) anos. Dentre os concluídos, o tempo médio é inferior àquele constatado no Ministério da Educação. No entanto, o número de TAC's é bem superior, o que pode impactar na redução do tempo médio de duração dos PAD's. Percentual de TAC bastante elevado: 42,86%. Percentual de processos atingidos pela prescrição é baixo, apenas 3,39%.

Ao analisarmos a situação da UTFPR, constatamos que em 2024 foram instaurados 66 procedimentos administrativos. Neste ponto, foram excluídos os processos concluídos nos respectivos anos, a fim de evitar duplicidade e sobreposição de informações. Assim, analisou-se o número de instaurações e não conclusões, pois um mesmo processo pode ter sido instaurado e concluído no respectivo ano corrente.



Figura 18 - Situação PAD - UTFPR (2024).

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD

Foram 66 processos administrativos envolvendo os agentes públicos da UTFPR em 2024. O número de TAC é assustador, o que impacta na redução do tempo médio de duração dos PAD's. Percentual de TAC bastante elevadíssimo: 93,33%. Não há constatação de prescrição, provavelmente por conta do número de TAC's celebrados.

Em 2023 foram 84 processos administrativos na UTFPR. Desse total, 78 foram concluídos e restam em andamento 6.

PROCEDIMENTOS INSTAURADOS: 84

EM ANDAMENTO: 6

CONCLUÍDO: 78

• Acusatórios • Investigativos

Tempo médio dos procedimentos: 446

Percentual de procedimentos em andamento há mais de 2 anos:

Percentual de procedimentos acusatórios com ao menos um apenado ou TAC celebrado: 71,43 %

Percentual de prescrição:

Figura 19 - Situação PAD - UTFPR (2023).

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD

O número de TAC não difere muito em relação a 2024, aplicando-se o mesmo raciocínio em relação ao tempo médio de duração do procedimento. Percentual de 71,43%. Não há constatação de prescrição nesse período.

Em 2022 foram 73 processos administrativos na UTFPR, todos concluídos.



Figura 20 - Situação dos Processos Administrativos Disciplinares - UTFPR (2022).

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD

O tempo médio de duração foi de 163 dias, com celebração de TAC em 50%

dos procedimentos instaurados. Não há processos em andamento virtude de criação do portal ter ocorrido apenas em 2022.

Em relação a análise efetuada em todos os *Camp*i da UTFPR, no período de 2022-2024, constatamos os seguintes números:

Quadro 2 - Levantamento quantitativo de PADs instaurados na UTFPR (2022-2024).

Ano	AP	CM	СР	СТ	DV	FB	GU	MD	LD	РВ	PG	TD
2024	3	4	8	11	9	2	1	1	3	6	8	3
2023	6	0	3	14	16	4	4	5	3	10	8	8
2022	11	0	10	21	9	2	0	5	0	6	7	3

Fonte: Central de paineis - CGU-PAD - elaborado pela autora (2024)

O recorte temporal foi em decorrência da criação do Órgão Correicional da UTFPR ter ocorrido em 2022.

Neste ponto destacamos que para cada procedimento instaurado, são ao menos outros 03 (três) servidores envolvidos diretamente, pois a Comissão processante deve ser composta de três servidores estáveis designados pela autoridade competente, nos termos do art. 149 da Lei nº 8.112/90. Em relação dos indiretamente impactados, essa análise torna-se complexa, porém sabe-se que em muitos casos, o servidor investigado necessita de afastamento médico de suas atividades laborativas e o próprio ambiente laboral, sendo que outro servidor, especialmente quando refere-se a professor, sobrecarregará um colega que necessariamente precisará absorver suas aulas.

Sobre as comissões processantes, um dos grandes problemas enfretados é que apesar dos servidores estarem no topo das formações acadêmicas de suas respectivas áreas, não dominam a dinâmica processual e as legislações.

Sob o prisma da economicidade e celeridade, é incontroverso que o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) se apresenta como um instrumento potencialmente inovador ao possibilitar a individualização da resposta estatal em face de condutas de menor potencial ofensivo, notadamente em conflitos interpessoais. No entanto, sua aplicação prática na UTFPR revela uma dissonância entre a teoria autocompositiva e a realidade.

A rigidez formal e os resquícios de um caráter punitivo, particularmente evidentes quando confrontados com a essência da autocomposição – a busca pela reparação da disfunção organizacional e não pela mera punição – sugerem uma instrumentalização do TAC. Experiências na UTFPR demonstram que, em certos casos, o TAC assume contornos de sanção, sobrepondo-se, inclusive, à advertência, considerando a possibilidade de imposição de encargos por até dois anos, conforme disposto no art. 6°, § 3° da Resolução (BRASIL, 2020).

No âmbito prático do Direito Administrativo, a assimetria de poder inerente à relação entre Administração Pública e servidor confere ao TAC uma força desproporcional, limitando a autonomia e a capacidade de colaboração do servidor no processo de ajustamento. A celebração do termo, condicionada ao nebuloso "interesse da Administração Pública", cuja definição permanece imprecisa, reforça a fragilidade da posição do servidor. A ausência de critérios objetivos de materialidade para a proposição do TAC o transforma, por vezes, em mera ferramenta estatística, impondo ônus descabidos a servidores que, em muitos casos, não deveriam sequer ser alvo de processos disciplinares.

Dessa forma, o TAC, em sua configuração atual, distancia-se da efetiva consensualidade e autocomposição, representando uma mitigação apenas parcial do rigor do processo disciplinar, sem, contudo, alcançar o objetivo de restaurar as relações interpessoais e promover a harmonia no ambiente de trabalho. A sua eficácia como instrumento de pacificação social no âmbito da Administração Pública requer uma revisão crítica que priorize a construção conjunta de soluções e o restabelecimento da confiança entre as partes.

Quanto a Lei 8.112/90, em seus artigos 116 a 127, estabelece um rol de condutas passíveis de sanção, incluindo as infrações disciplinares de forma aberta, que demandam uma reflexão crítica sobre sua aplicação e interpretação. Igualmente, o seu art. 117, apresenta uma lista de infrações disciplinares que possibilita uma ampla interpretação, gerando espaço para a aplicação de sanções disciplinares que podem ser vistas como excessivas ou inadequadas. Dentre elas, citamos como exemplo a "inassiduidade habitual" e a "desídia". Por não existir um conceito preciso, podem ser subjetivamente avaliadas, ponderando ainda, divergências interpessoais.

Diante desta contextualização e análise, chegamos ao tema de estudo desta pesquisa: os meios consensuais podem ser aplicados na gestão de conflitos na Universidade Tecnológica Federal do Paraná?

Segundo a legislação vigente, Decretos e Normativas existentes, os métodos autocompositivos, como a mediação e a conciliação, são plenamente aplicáveis e, conforme evidências catalogadas pelo Poder Judiciário, têm se mostrado efetivos também na esfera administrativa (MARTINS, 2020; SANTOS, 2019).

4.2.2 Levantamento dos métodos utilizados nas universidades federais

Da pesquisa documental feita nos sites das principais universidade federal, apresentamos uma tabela com algumas dessas instituições e os respectivos links para mais informações.

Quadro 3 - Universidades que dispõe de câmaras de mediação.

Universid ade	MEIOS CONSENSUAI S IMPLEMENTA DOS	LINK PARA A CÂMARA DE MEDIAÇÃO	AÇÕES ACERCA DA CONSENSUALI DADE	AÇÕES ESPECÍFIC AS CONFORME PESQUISA	RESULTAD O DA PESQUISA
Universida de Federal de Goiás (UFG)	Unidade específica de resolução de conflitos	https://cdpa.ufg.br/	Criação da Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos, vinculada à unidade correcional.	Implementaç ão de sessões de mediação para conflitos entre servidores e estudantes.	A pesquisa destacou a efetividade das sessões de mediação, mas apontou para a necessidade de maior divulgação e treinamento.
Universida de Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Unidade específica de resolução de conflitos	https://etica.ufms.br/camara-de- mediacao/	Estabelecimento de uma Câmara de Mediação de Conflitos, com procedimentos para mediação e conciliação.	Desenvolvim ento de normativas internas para regular a mediação de conflitos interpessoais	Resultados positivos na redução de conflitos formais, mas a pesquisa sugere a expansão das práticas de mediação para mais setores.
Universida de Federal de Ouro Preto (UFOP)	Unidade específica de resolução de conflitos	https://ufop.br/noticias/extensao-e-cultura/centro-de-mediacao-e-cidadania-oferece-ajuda-na-resolucao-de-conflitos	Promoção do diálogo e empatia, desvinculação da unidade correcional, foco na gestão de pessoas.	Condução de processos de mediação e conciliação com foco na restauração da convivência pacífica.	A pesquisa revelou sucesso na resolução de conflitos, com recomendaçã o de formalizar mais procedimento s para garantir consistência.
UFRN	Unidade específica de resolução de conflitos	https://progesp.ufrn.br/secao/comisso es_comites	Criação da Comissão de Mediação de Conflitos	Designação de servidores para constituir a Comissão de	A pesquisa indicou que a nova estrutura está em desenvolvim

UNIFESP	Unidade específica de resolução de conflitos	https://site.unifesp.br/camarademedia cao/	Implementação de Câmaras de Conciliação e Mediação em cada campus, com foco em práticas restaurativas.	Mediação de Conflitos, com foco em práticas de mediação. Instituição de diretrizes para mediação de conflitos e monitoramen to de acordos no âmbito acadêmico.	ento, com expectativa de melhorias na gestão de conflitos. Resultados mostraram que a mediação tem sido efetiva, mas sugerem a necessidade de mais recursos para suportar a demanda.
Universida de Federal do Rio Grande (FURG)	Unidade específica de resolução de conflitos	https://www.furg.br/nucleo-de-mediacao-de-conflitos	Sua principal função é oferecer mecanismos e ferramentas que possam auxiliar a superar os desafios que se impõem na convivência universitária e comunitária.	Espaço de estímulo ao conviver de forma positiva e saudável.	
Universida de Federal de Uberlândia (UFU)	Capacitação	https://progep.ufu.br/capacitacao/gest ao-e-mediacao-de-conflitos-no- ambiente-academico-escolar	Buscar de forma gradativa modificar os paradigmas institucionais existentes no manejo de soluções e conflitos, afastando o pessoal o pensamento e os instrumentos unicamente punitivistas nos processos conflitivos;	Estimular a melhoria dos relacioname ntos interpessoais institucionais ;	
Universida de Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Unidade específica de resolução de conflitos	https://www2.ufjf.br/noticias/2023/09/2 6/nucleo-de-mediacao-da-ufjf-gy- oferece-servicos-juridicos-gratuitos-a- comunidade/	UFJF-GV prevê mediação extrajudicial de conflitos à população, assessoria jurídica e orientação para situações como divórcios, conflitos de família e vizinhança, entre outros.	Busca a solução de dilemas e disputas legais, sem contato direto com a justiça, evitando, assim, a burocracia do Poder Judiciário.	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Apesar o lapsto temporal da criação da Lei nº 13.140/2015, é inegável que tal marco legal regulatório representou um grande avanço, juntamente com a promulgação do novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), frutos de uma cultura de pacificiação social introduzida pela Resolução nº 125/2010 do CNJ.

No entanto, o que se constatou é que cada universidade tem elaborado sua

própria Resolução, aprovada pelo órgão máximo da Instituição, que é o Colegiado e suas implementações não ultrapassam os 05 anos, na média.Os cursos ofertados nas universidades possuem uma carga horária (de 20 a 40 horas) o que é abaixo do recomendável para capacitação de mediador judicial, estabelecido na Resolução nº 125/2010, que é de 100 horas.

Além disso, a Resolução nº 125 do CNJ prevê a implementação das câmaras de mediação por meio de resoluções, enquanto o estudo sugere que essa implementação ocorra por meio de instrução normativa da Controladoria-Geral da União, similar ao que aconteceu com a implementação do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Essa medida garantiria a padronização não apenas dos procedimentos conciliatórios, mas também da capacitação dos servidores envolvidos.

Na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, não tem se adotado a prática dos métodos autocompositivos. Observa-se, no entanto, o uso frequente dos Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) como se fossem um desses métodos, o que é incorreto. Isso ocorre porque o TAC tem caráter impositivo e não busca solucionar a causa do problema, ao contrário dos meios autocompositivos, que visam identificar e tratar a origem do conflito.

4.2.3 - Gestão de Conflitos na UTFPR: proposta de intervenção

Ao se falar em gestão e resolução de conflitos, um dos primeiros pontos a serem considerados é a qualificação dos servidores para tratar o assunto, em especial, os servidores lotados no departamento de gestão de pessoas, chefias de departamentos, membros de comissão que atuarão na condução de sindicancias e processos administrativos (modelos convencionais), ou então conciliadores e mediadores que farão parte das câmaras de soluções consensuais de conflitos (modelos autocompositivos).

Uma gestão de conflitos eficaz requer, fundamentalmente, o comprometimento da alta administração. A promoção de uma cultura voltada à resolução pacífica de disputas deve permear todos os níveis da organização. Para que os métodos autocompositivos sejam efetivamente implementados, é crucial que a liderança institucional esteja não apenas ciente de sua importância, mas também ativamente engajada nesse processo.

Atualmente, não há na Universidade câmaras de soluções consensuais de

conflitos. Ao considerarmos a autonomia universitária, com o disposto na Lei nº 8.112/90, cada órgão possui gerenciamento de pessoal e competência para instaurar procedimentos disciplinares.

Sendo assim, não havendo normativa ou orientação por parte da CGU que se constitua obstáculo à adoção da consensualidade na gestão dos conflitos entre os servidores, conclui-se que não há vedação à sua aplicabilidade.

Da análise documental realizada no site da Universidade, a dinâmica atual é que a chefia ao ter ciência de determinado fato que aparenta ser infração disciplinar, encaminha para a Direção Geral que faz uma consulta acerca da admissibilidade à ASPROD. A ASPROD, após análise acerca da admissibilidade para instauração de Procedimento Administrativo convencional, encaminha seu parecer ao Diretor do Câmpus que instala a Comissão por meio de Portaria.

Por analogia ao sistema convencional, o encaminhamento de determinada demanda às Câmaras de Soluções Consensuais, quando pertinente, poderia ser feitas pela própria ASPROD no momento da análise de admissibilidade.

Concluindo-se por situações de menor potencial ofensivo e se tratando de "direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação", conforme referência expressa do art. 3º da Lei de Mediação, a Câmaras de Soluções Consensuais, seriam acionadas. Tal raciocínio vai ao encontro do disposto no art. 32 da Lei nº 13.140/2015.

Recebida a demanda passível de autocomposição pela câmara de soluções de conflitos, compostas por servidores devidamente capacitados pelos NUPEMECs (Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos) do Estado através de convênio, os mediadores definiriam se é cabível uma sessão individual ou conjunta, pois nos termos do art. 696 do CPC, "a audiência de mediação e conciliação poderá dividir-se em tantas sessões quantas sejam necessárias para viabilizar a solução consensual, sem prejuízo de providências jurisdicionais para evitar o perecimento do direito".

Presente esta possibilidade, a sessão seria realizada com observância aos princípios norteadores das sessões de mediação e conciliação, aplicando-se as técnicas desta ou daquela, conforme o caso concreto e suas peculiaridades. Caso houvesse autocomposição, seria redigido o Termo de Mediação, posteriormente enviado ao dirigente máximo (Reitor ou Diretor) para análise, homologação e demais providências necessárias e posterior arquivamento. Não havendo composição, os

"autos" seriam devolvidos a ASPROD para emitir o juízo de admissibilidade, sugerindo-se o procedimento pertinente para a resolução do caso.

Há de se destacar que nos últimos tempos, questões envolvendo assédio moral e sexual tem recebido especial atenção em toda a Administração Pública Federal e não é diferente nas Universidades. A lei nº 14.540, de 03 de abril de 2023, instituiu o Programa de Prevenção e Enfretamento ao Assédio Sexual e demais Crimes Contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da admintração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal.

Sobre esta questão tão delicada, os números constam no site central de painéis da CGU, que registraram neste ano, 571 denúncias e reclamação de assédio sexual. O complexo hospitalar de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (UFPR), está em primeiro, com 11 reclamações. O Instituto Federal do Paraná (IFPR) é o segundo com 05 denúncias e em terceiro, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com 04. Em quarto lugar, aparece a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), com duas denúncias.

Nesses casos, diante da gravidade da conduta, que se comprovado pode gerar a demissão do assediador, não seriam utilizados os métodos autocompositivos.

Seguindo a metodologia aplicada ao Poder Judiciário, uma forma célere de ter pessoal qualificado para atuar nas câmaras de cutocomposição, seria firmar Termo de Convênio e Cooperação com o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, que forma profissionais de acordo com as exigências do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Sendo assim, o NUPEMEC, que é responsável por implementar e coordenar a política de autocomposição no âmbito do Poder Judiciário estadual, atuaria na capacitação de mediadores e conciliadores dos servidores da Universidade, e suporte na criação e gestão dos núcleos autocompositivos, pois seu foco é a disseminação da cultura da pacificação social.

Conforme exigências do CNJ, para se habilitar como mediador judicial é necessário realizar o curso de formação que é composto, de pelo menos, 100h/a divididos em teoria e prática. Conforme Resolução 125/2010 do CNJ, serão 40h/a de teoria, e 60h/a de estágio supervisionado divididos em: 20h/a no papel de observador; 20h/a no papel de comediador e 20h/a na função de mediador, para realização da avaliação final. Além disso, o mediador tem sua formação de forma continuada, sempre participando de cursos, seminários e eventos acerca do tema.

Após minuciosa análise documental realizada nos sites das universidades

federais que implementaram sistemas de câmeras e programas de mediação de conflitos, identificou-se que a atual carga horária dos cursos de formação, variando entre 20 e 40 horas, apresenta-se significativamente insuficiente para a formação adequada dos mediadores. Esta limitação temporal emerge como um ponto crítico que pode comprometer a eficácia do método consensual, especialmente considerando a complexidade das situações enfrentadas no ambiente universitário.

Oportuno salientarmos que este quesito (qualificação) merece especial atenção e padronização, não apenas na estruturação dos cursos, mas também na implementação de protocolos consistentes, gestão documental e procedimentos de acompanhamento.

A experiência prática demonstra que uma formação mais robusta, com carga horária expandida e módulos práticos supervisionados, poderia resultar em mediadores melhor preparados e, consequentemente, em resoluções mais efetivas dos conflitos institucionais.

Portanto, do mesmo modo que foi institucionalizado o Termo de Ajustamento de Conduta, caberia a CGU, após a edição e publicação de Decreto específico para regulamentar a Lei nº 13.140/2015, criar uma Instrução Normativa sobre a efetivação dos métodos autocompositivos em todo o Executivo Federal.

As Câmaras estariam subordinadas à autoridade máxima da Instituição (Reitoria), semelhante ao modelo adotado pela Assessoria de Processos Administrativos Disciplinares (ASPROD) e Ouvidorias. A exemplo da UTFPR, que possui sua Corregedoria-Seccional vinculada ao Reitor, não há óbice para a implementação das Câmaras de Soluções Consensuais de Conflitos, a partir de Instrução Normativa expedida pela Controladoria Geral da União.

4.2.4 Cartilha orienta sobre os meios consensuais na gestão de conflitos para a Universidade Tecnológica Federal

A elaboração da cartilha constante do "Apêndice A" levou em consideração tópicos importantes a serem observados quando da implementação de uma política pública de tratamento adequado de conflitos, caso exista interesse por parte de instituições públicas de ensino superior.

Sua apresentação também buscou enriquecer o Programa de Pós-Graduação

em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal, no qual se encontra vinculada esta pesquisa, com a apresentação de um produto técnico que possa contribuir para a sociedade. Também optou-se pela utilização de linguagem objetiva, clara e acessível, e possui como público alvo gestores das instituições federais de ensino, bem como usuários de serviços públicos.

Ainda, foi elaborada com base no arcabouço legislativo citado pormenorizado nesta pesquisa, a saber: a Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação), a Lei nº 13.105/2015 (CPC), a Resolução CNJ 125/2010. Além destes atos normativos que tratam diretamente da mediação, não são menos importantes a Lei nº 8.112/1990 (estatuto dos servidores federais), a Lei nº 9.784/1999 (Processo administrativo), a Lei nº 14.540/2023 (Prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e à violência sexual) e a Instrução Normativa CGU nº 04/2020 (TAC).

Oportuno salientarmos que o presente rol legislativo possui natureza exemplificativa, não exaustiva, evidenciando a fundamental importância da análise minuciosa e individualizada de cada caso concreto, considerando suas particularidades e circunstâncias específicas, para assegurar a aplicação justa, equitativa e adequada da lei, contemplando não apenas as nuances e variações contextuais próprias de cada situação, mas também os princípios gerais do direito e a evolução dinâmica das relações sociais contemporâneas.

São partes que compõem a cartilha: 1) Resumo do tema; 2) Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta; 3) Público-alvo da proposta; 4) Descrição da situação-problema e/ou organização e/ou setor da proposta; 5) Obejtivos da proposta de intervenção; 6) Diagnóstico e análise; 7) Proposta de intervenção; 8) Responsável pela proposta de intervenção e data; 9) referência; 10) Protocolo de recebimento.

Este estudo, portanto, consiste na implementação de métodos autocompositivos em uma Universidade Federal, resultando em boas práticas de gestão, uma vez tais procedimentos visam tratar os conflitos na sua origem, deixando para trás, os meios convencionais, sempre que possível e/ou recomendável.

Trata-se de uma quebra de paradigma em que o envolvimento e colaboração dos gestores e demais departamentos atualmente responsáveis pela gestão dos conflitos é fundamental para o sucesso desta intervenção.

A partir do tema estudado, desenvolveu-se o **produto técnicotecnológico**, resultado desta pesquisa, fazendo parte desta dissertação por se tratar de requisito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública.

O material está acessível no *link:*https://onedrive.live.com/?id=EC787D8594CFBEAD ou *QR Code* disponível na figura 22.

Figura 21 - Produto técnico-tecnológico - cartilha (compêndio) sobre os métodos autocompositivos aplicáveis à UTFPR.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5 CONCLUSÃO

A análise aprofundada da legislação, doutrina e práticas consolidadas em outras universidades federais evidencia não apenas a viabilidade, mas a urgente necessidade de implementar métodos autocompositivos na resolução de conflitos na UTFPR.

Os Processos Administrativos Disciplinares (PAD) frequentemente resultam em consequências que transcendem significativamente a esfera patrimonial, afetando profundamente a saúde mental e o bem-estar dos servidores envolvidos. Resulta um estigma e desconfiança gerados por penalidades administrativas que provocam prejuízos incalculáveis, manifestando-se em diversos problemas de saúde mental, incluindo estresse crônico, depressão e síndrome de burnout.

Esta pesquisa demonstra, através de evidências empíricas e análise qualitativa, que a autocomposição, fundamentada no diálogo construtivo, representa uma alternativa significativamente mais eficiente e menos prejudicial para a resolução de conflitos no ambiente acadêmico.

O caráter intrinsecamente adversarial dos procedimentos disciplinares tradicionalmente utilizados tende a intensificar os conflitos existentes, fomentando um ambiente de crescente animosidade, desconfiança generalizada e ressentimentos duradouros entre os servidores. Tal situação impacta negativamente não apenas a produtividade individual, mas compromete substancialmente a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Em contrapartida, os métodos autocompositivos oferecem uma abordagem comprovadamente eficaz, economicamente viável e fundamentalmente humanizada para a resolução de conflitos. A priorização do diálogo construtivo, o desenvolvimento da empatia institucional e a busca sistemática por soluções mutuamente benéficas, através de técnicas estruturadas de mediação e conciliação, promovem a efetiva restauração das relações interpessoais e contribuem decisivamente para a construção de uma cultura de paz sustentável nas universidades.

A implementação bem-sucedida desses métodos demanda um investimento estratégico em capacitação especializada de mediadores e conciliadores, além do desenvolvimento de um fluxo de trabalho meticulosamente estruturado e eficaz. Os benefícios quantificáveis incluem expressiva economia

financeira, melhoria do clima organizacional e estabelecimento de um ambiente mais saudável e produtivo.

A experiência consolidada com a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça demonstra, inequivocamente, a eficácia da autocomposição na resolução de conflitos complexos, e sua adaptação ao contexto universitário apresenta potencial transformador na gestão de disputas internas, promovendo efetivamente a paz social e o bem-estar integral da comunidade acadêmica.

A adoção sistemática da consensualidade encontra-se solidamente fundamentada na legislação vigente, alinhando-se perfeitamente às recentes mudanças legislativas e aos paradigmas contemporâneos da Administração Pública. Embora a Lei 8.112/90 tenha inicialmente privilegiado a instauração imediata de processos disciplinares, o cenário atual exige instrumentos mais sofisticados e adequados à complexidade crescente das relações interpessoais no ambiente universitário. A priorização do diálogo estruturado, anteriormente à ativação dos mecanismos formais, permite a construção de soluções mais humanizadas, promove a efetiva restauração das relações laborais e contribui significativamente para o estabelecimento de um clima organizacional mais saudável e produtivo.

Esta pesquisa, ao explorar os aspectos doutrinários e legais dos conflitos interpessoais na administração pública, estabelece bases sólidas para estudos futuros e para a implementação estruturada de Unidades de Resolução Consensual de Conflitos, programas especializados de capacitação e políticas institucionais de consensualidade nas universidades.

A aplicação sistemática de mecanismos consensuais como etapa preliminar aos procedimentos convencionais demonstra-se não apenas viável, mas fundamental para uma gestão universitária mais eficiente, economicamente responsável e genuinamente humanizada.

Conclui-se, portanto, que esta investigação alcançou plenamente seus objetivos, tanto gerais quanto específicos, apresentando contribuições significativas para o campo. A utilização estratégica de mecanismos consensuais na gestão de conflitos, posicionada como etapa preliminar aos procedimentos convencionais, constitui uma prática verdadeiramente inovadora, perfeitamente alinhada às melhores práticas de gestão, demonstrando-se extremamente relevante e viável para a administração pública, especialmente no contexto desafiador das

Universidades Federais Brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, R. F.; UHIRA, M. L. B. Bases de Dados: Metodologia para seleção e coleta de documentos. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis. v. 5, nº5, p. 131-144, 2000. Disponível em: https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/347. Acesso em 01 nov. 2023.

ALMEIDA, Roberto Moreira. Teoria Geral do Processo. 4ª Edição. São Paulo: Método, 2013.

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. Revista de Administração da Fatea, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014.

Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Pesquisa Gestão dos Conflitos Organizacionais 2019. ABRH, 2019. Disponível em: https://abrhsp.org.br/wp-

content/uploads/2021/02/rh_na_resolucao_de_conflitos_2019.pdf. Acesso em: 17 jun. 2024.

ASSIS, A.F.; STRAUB, A. Gestão de conflitos: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. Rev. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, jul./dez. 2016.

BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2016.

BAPTISTA, Bárbara G. Lupetti; FILPO, Klever Paulo Leal; NUNES, Thais B. Cordeiro. A atuação profissional do mediador no Brasil e na Argentina. IN: SICA, Heitor; CABRAL, Antonio; SEDLACEK, Frederico; ZANETI JR., Hermes (Orgs.). Temas de Direito Processual Contemporâneo (Volume II). Serra: Editora Milfontes, 2019.

BARBOSA, E. Conciliação Judicial, 1 ed.Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, V.A. Mediação: forma de solução de conflito e harmonia social. Revista eletrônica da Faculdade de Direito de Campos, v. 2, 2007.

BIOLCHINI, J. C. A. et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. Advanced Engineering Informatics, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (org.). Manual de Mediação Judicial. 6ª Edição. Brasília/DF, 2016. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-

content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pd f>. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento

adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ. Disponível em https://atos.cni.jus.br/atos/detalhar/156 Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 nov. 2023. BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa CGU n.02, de 30 de maio de 2017. Disponível em:

https://www.gov.br/cgu/ptbr/assuntos/atividade-disciplinar/normas-e-pareceres-do-orgao-cen tral-dosiscor/arquivos/in-2-30-de-maio-de-2017.pdf/view. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc18.htm Acesso em: 12 out. 2023

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em: 02 out. 2023

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil 03/leis/l9784.htm>. Acesso em: 02 out. 2023

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 17 mar. 2015a. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 11 out. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 20 do art. 60 da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2015b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 13 out. 2023.

BRAGA, Douglas Gerson. Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998. 193 p. Disponível em:https://static.scielo.org/scielobooks/q3zt8/pdf/braga-9788575412527.pdf. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L, C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. Revista de Sociologia e Política, n. 28, 2007.

CARDOSO; Carla I. X. da Silveira; ESTRELLA, Wilza Maria A. de Melo. Conflitos no Ambiente das Instituições Públicas: um estudo bibliométrico de produções acadêmicas nacionais entre 2010 e 2014. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, ano 2, v. 2, n. 1, jan.-jun. 2018. Disponível em: https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/4275. Acesso em: 10 jan. 2024

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso; SILVA, Eufrosina Saraiva. A Mediação e sua Relação com a Cultura de Paz e a Pacificação Social. Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos. v. 5, n. 2, 2019. Disponível em: https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/5875. Acesso em: 09 set. 2023.

CAHALI, Francisco José. Curso de arbitragem: Mediação, Conciliação, Resolução CNJ 125/2010. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2020.

CARVALHO, Antônio Carlos Alencar de. Manual de Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância: à luz da jurisprudência dos tribunais e da casuística da Administração Publica. Brasília: Fórum, 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de direito administrativo. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./out./nov./dez. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Central de Painéis. Corregedoria. Disponível em: https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias. Acesso em 25 nov. 2023.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Manual de Processo Administrativo Disciplinar. CGU, Brasília, 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022. 2022. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68429/3/Nota_Tecnica_1605_2022_CGU N E_CRG.pdf. Acesso em 15 ago 2024.

CORDEIRO, J.; CUNHA, P. Gestão de conflitos, comportamentos de comprometimento e de cidadania organizacional em contexto educativo: contributos para a formulação de um modelo conceitual. European Journal of Applied Business Management, 4(3), 2018, pp. 46-66.

COSTA, José Armando da. Teoria e prática do direito disciplinar. Rio de Janeiro: Forense, 1981, p.125).

DEUTSCH, M. A resolução do conflito: processos e destrutivos. Brasília: Brasília Jurídica, Grupos de Pesquisa, 2004.

DIAS, Maria Tereza Fonseca -A mediação na Administração Pública e os novos caminhos para a solução de problemas e controvérsias no setor público. Direito do Estado, n. 151, abr. 2016. Disponível em:

. Acesso em: 13 out. 2023.

EIDT, Elisa Berton. Autocomposição na Administração Pública. 1. ed. Santa Cruz do Sul: Essere nelMondo, 2017.

FARIA, Edimur Ferreira de; SOUTO, Luana Mathias. Administração pública consensual e os acordos endoprocedimentais do novo código de procedimento administrativo português. In. BEZERRA, Eudes Vitor; LEISTER, Margareth Anne; ALKIMIN, Maria Aparecida (Coord.).

XXVI Encontro Nacional do CONPEDI –Brasília/DF: Formas consensuais de solução de conflitos. Florianópolis: CONPEDI, 2017. p. 44-63. Disponível em: https://www.conpedi.org.br/publicacoes/roj0xn13/9d07a45e/aRt3IW6AO3JdVAX7.p df>. Acesso em: 29 out. 2023.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GODINHO PEREIRA, Flavia Antonella. A Nova Gestão dos Conflitos Empresariais: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos. v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: https://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1135/0. Acesso em: 03 jan. 2024.

GRILLO, Antônio Niccoló. Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: C&W Publicações, 2001.

LESSA NETO, João Luiz. O Novo CPC Adotou o Modelo Multiportas!!! E Agora?! Revista de Processo. São Paulo: RT, v. 244, jun. 2015, p. 427- 441. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4557178/mod_resource/content/0/O%20nov o%20C

PC%20adotou%20o%20sistema%20multiportas%20-%20Jo%C3%A3o%20Lessa.p df. Acesso em: 05 dez. 2023.

RAHIM, M. Afzalur. Managing Conflicts in Organizations. 3. ed. Westport: Quorum Books, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., Fundamentos da Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LESSA, S. J. Do processo administrativo disciplinar e da sindicância: doutrina, jursitprudência e prática. Belo Horizonte: Forum, 2011.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. Informing Science, v. 9, 2006.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

LOURENÇO, M. J. A Suspensão Condicional da Sindicância: SUSCONSIND. Procedimentos Disciplinares. Revista da Procuradoria do Estado de São Paulo, n. 85, v.105, 2017. Disponível:

http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc. Acesso em: 21 jan. 2024.

LUCHT, Robert Rigobert. O Instituto do Ajustamento de Conduta e o Processo Administrativo Disciplinar na Esfera Federal. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Orientador Prof^a. Dr^a. Vivian Josete Pantaleão Caminha. 2011. 86f. TCC (Graduação). Faculdade de Direito. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em:

https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31368/000780253.pdf?sequence =1&isAll owed=y. Acesso em: 15 out. 2024.

MARQUES, Sylvia Bitencourt Valle. Protocolo para opção por Termo de Ajustamento de Conduta - Orientação ao Gestor Público. 2022. Tese (Doutorado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

MEDAUAR, Odete. O direito administrativo em evolução. 3. ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 42. ed. atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. São Paulo: Malheiros, 2016.

MIRANDA, Maria Bernadet. Aspectos Relevantes do Instituto da Mediação no Mundo e no Brasil. Revista Virtual Direito Brasil, v. 6, nº 2, 2012. Disponível em: http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav62/artigos/be2.pdf. Acesso em: 07 nov 2023.

MOORE, C.W.(Org.). O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos, tradução de Magda França Lipes.2 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998, p. 53.

NAPOLITANO, Giulio. La logica del diritto amministrativo. Il Mulino, Bologna, 2014.

NASCIMENTO, Dulce Maria Martins do. Mediação de Conflitos na área da saúde: experiência portuguesa e brasileira. Revista Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário, Brasília, v. 5, n. 3, 2016, p. 201-211, jul./set. 2016.

NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. Administração de conflitos. Coleção gestão empresarial, v. 5, p. 47-56, 2002.

NÓBREGA, Antonio Carlos Vasconcellos. A eficiência econômica dos Termos de Ajustamento de Conduta nos procedimentos disciplinares. 2015. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação Stricto Sensu em Direito, Instituições e Desenvolvimento, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015.

Ntege, F. (2010). Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behavior: a case of Kyambogo university, (MA Dissertation), Uganda: Kyambogo University.

OLIVEIRA, Gustavo Henrique Justino de; SCHWANKA, C.. A administração consensual como a nova face da Administração Pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, formas de expressão e instrumentos de ação. A&C. Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, v. 104, p. 303-322, 2008.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. Contrato de gestão. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

PALMA, Juliana Bonacorsi de. Sanção e acordo na Administração Pública. São Paulo: Malheiros, 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, L. C.; ABELLA, N. T. T. Gestão de conflitos organizacional. Revista Multidebates, v. 1, n. 2, 2017.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes. Estoril: Princípia, 2006.

SILLOTO, C. & Andrade, G. (2014). Comprometimento organizacional, gestão de conflitos e liderança em instituições de saúde. J. Pais Ribeiro, Isabel Silva, Rute Meneses, Isabel Leal (Eds.), 10 Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, (77-86), Lisboa: Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde.

SILVA, Adriana dos Santos. Acesso à Justiça e Arbitragem: Um caminho para a crise do Judiciário. Barueri, SP: Manole, 2005.

SILVA, Aline Maria Quarto; Martinelli, André Silva. Da necessária fundamentação das decisões judiciais no ãmbito dos juizados especiais cíveis à luz do CPC/15 e da CRFB/88.

IN: SICA, Heitor; CABRAL, Antonio; SEDLACEK, Frederico; ZANETI JR., Hermes (Orgs.). Temas de Direito Processual Contemporâneo (Volume II). Serra: Editora Milfontes, 2019. 802 p.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Orgs.). Mediação, conciliação e arbitragem: artigo por artigo de acordo com a Lei nº 13.140/2015, Lei nº 9.307/1996, Lei nº 13.105/2015 e com a resolução nº 125/2010 do CNJ (Emendas I e II). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Primeira Turma. Recurso Extraordinário nº 253.885- 0/MG. Relatora: Min. Ellen Gracie. Data do Julgamento: 04 jun. 2002. Data de Publicação: 21 jun. 2002. Disponível em: https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/774188/recursoextraordinario-re-253885-mg. Acesso em: 07 nov. 2023.

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Civis. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2019.

TARTUCE, Fernanda. Conciliação em Juízo: o que (não) é conciliar? In: SALLES; Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. (coord.). Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de

métodos adequados de solução de conflitos. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

TARTUCE, Fernanda. Mediação no Novo CPC: questionamentos reflexivos. Fernanda Tartuce Processo Civil, 2013.

Disponívelem:http://www.fernandatartuce.com.br/wp-

content/uploads/2016/02/Media%C3% A7%C3%A3o-no-novo-CPC-Tartuce.pdf>. Acesso em: 30 out. 2023.

TARTUCE, Fernanda. O novo marco legal da mediação no direito brasileiro. Revista de Processo, São Paulo, v. 41, n. 258, p. 495-516, ago. 2016.

GABBAY, Daniela Monteiro; FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. Meios Alternativos de Solução de Conflitos. Rio de Janeiro: FGV, 2013, p. 21-166.

VELOSO, Renato; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Reflexões sobre Métodos Alternativos de Solução de Conflitos na Gestão de Conflitos numa Autarquia Federal. Anais do XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em:

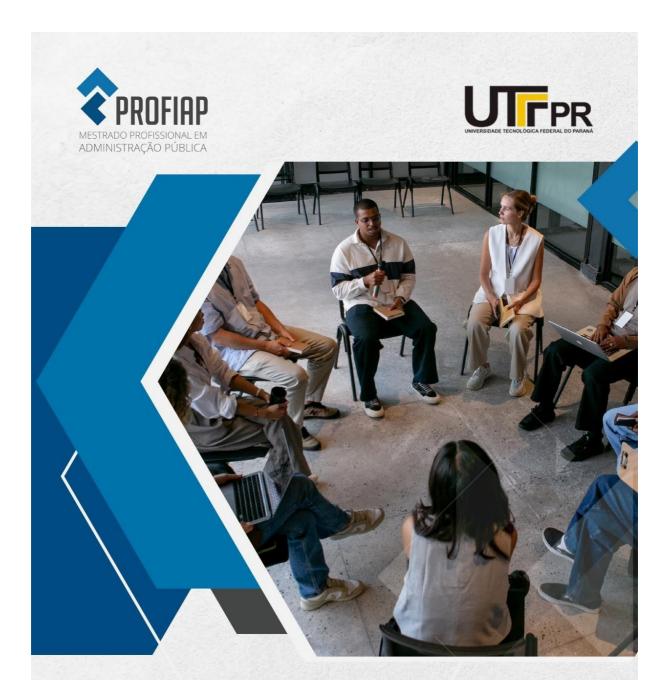
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25624265.pdf. Acesso em: 08 out. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VEZZULA, J. C. Mediação: Teoria e Prática. Curitiba: Instituto de Meditação, 2005.

ZAPPAROLLI, Célia Regina. Procurando entender as partes nos meios de resolução pacífica de conflitos, prevenção e gestão de crises. In: SALLES; Carlos Alberto;

APÊNDICE A – Produto Técnico-Tecnológico (PTT)

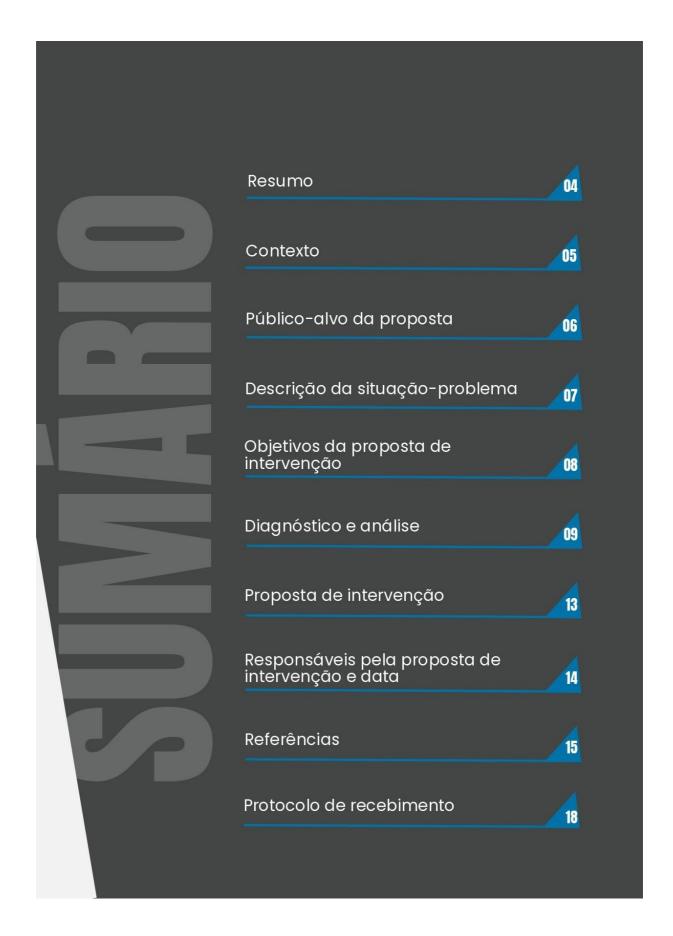


A CONSENSUALIDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL



Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) .VANESSA APARECIDA PRESCHLAK ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente .Profª. Drª. Andriele de Prá Carvalho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.





RESUMO

Este estudo, fundamentado em análise documental e revisão bibliográfica, explora a viabilidade e a eficácia da implementação de autocompositivas na administração pública, com destaque para seu impacto econômico e gerencial. Em um cenário de escassez de recursos humanos, o desenvolvimento de boas práticas de gestão emerge como uma necessidade estratégica. Embora ainda incipiente na administração pública, a adoção de métodos autocompositivos apresenta potencial significativo para alcançar maior celeridade e economia processual, à semelhança do que foi observado no Poder Judiciário. Este estudo concentra-se na aplicação dessas práticas em uma Universidade Pública Federal, onde os servidores frequentemente carecem de

domínio sobre as técnicas processuais processo tradicionais, como o administrativo disciplinar, sindicâncias e outros procedimentos correlatos. Além disso, reconhece-se o impacto negativo desses processos na vida pessoal e profissional dos envolvidos. A mediação, a conciliação e a negociação são analisadas como instrumentos para abordar as causas subjacentes dos conflitos e promover soluções mais humanas, eficazes e economicamente viáveis no contexto universitário. Assim, a pesquisa busca contribuir para uma compreensão aprofundada dinâmicas de gestão de conflitos e para o fortalecimento da governança pública por meio de práticas inovadoras.



"Já que são necessários dois para brigar, a sabedoria está em não ser o segundo. "

Chevrot

CONTEXTO

Este estudo consiste na implementação de métodos autocompositivos em uma Universidade Federal, resultando em boas práticas de gestão, uma vez tais procedimentos visam tratar os conflitos na sua origem, deixando para trás, os meios convencionais, sempre que possível e/ou recomendável.

O contexto da pesquisa é a crescente necessidade de aprimorar a gestão de conflitos interpessoais em organizações públicas, especificamente em universidades federais.

A complexidade das relações no ambiente acadêmico, marcado pela diversidade de atores e interesses, somada à pressão por eficiência e celeridade na administração pública, demanda a busca por mecanismos alternativos aos tradicionais processos disciplinares.

A instituição em que a pesquisa será desenvolvida é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A escolha justifica-se pela representatividade da UTFPR no cenário das universidades federais brasileiras, sua complexidade organizacional e a pertinência da temática da gestão de conflitos para o aprimoramento de suas práticas administrativas.

A pesquisa buscará diagnosticar a situação atual da gestão de conflitos na UTFPR, analisar a viabilidade e os desafios da implementação de métodos autocompositivos, e propor diretrizes para a construção de uma política institucional de resolução de conflitos que priorize o diálogo, a colaboração e o respeito à dignidade da pessoa humana.

A UTFPR, como campo de pesquisa, oferece a oportunidade de desenvolver um estudo de caso aprofundado e com potencial de replicabilidade para outras instituições de ensino superior.

cenário, Nesse métodos OS autocompositivos de resolução de conflitos, como a mediação, a conciliação e a negociação, emergem como instrumentos promissores para construção de um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo.



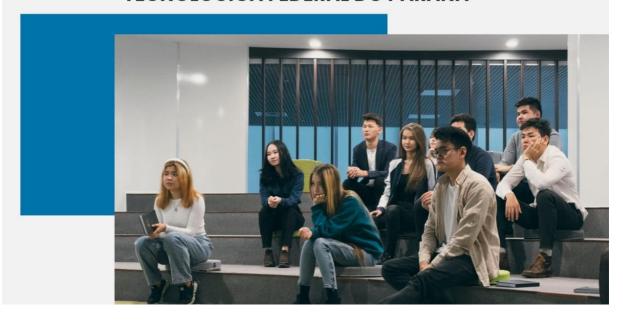
RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

06

PÚBLICO-ALVO



SERVIDORES E DISCENTES DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ







DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Como defende Chauí (2003), a Universidade é uma instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Essa representação da sociedade pode ser percebida nas exposições de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que expressam divisões e contradições da sociedade. Cardoso e Estrella (2018) defendem que as instituições públicas possuem uma estrutura propícia ao conflito, em decorrência de sua pluralidade.

A tendência das organizações, tanto públicas quanto privadas, é administrar seus próprios conflitos desenvolvendo meios de resolução céleres e econômicos que não dependam da sanção impositiva do Estado.

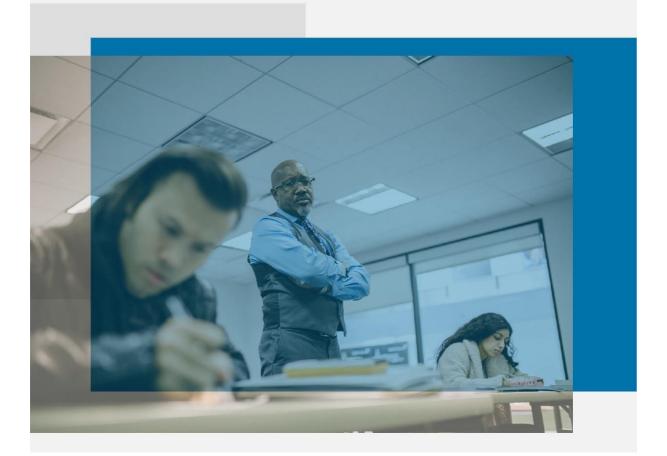
O próprio Poder Judiciário, atento aos princípios da economia e celeridade processuais, eficiência e efetividade da prestação jurisdicional implementou métodos autocompositivos ou métodos socialmente úteis, nos processos judicias e administrativos, conforme Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, colhendo bons resultados.

Assim, a introdução dos meios autocompositivos no ambiente universitário é viável e encontra amparo legal, sendo necessário demonstrar aos gestores e coordenadores de Recursos Humanos, as vantagens de sua implementação.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O presente estudo tem como objetivo geral a analise dos meios convencionais e consensuais de solução de conflitos aplicáveis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Visando a consecução do objetivo geral proposto, tem-se como objetivos específicos:

- a) Apresentar os meios convencionais e consensuais de resolução de conflito
- **b)** Realizar um levantamento documental dos meios convencionais referentes a gestão dos conflitos aplicáveis às Universidades Tecnológica Federal do Paraná;
- **c)** Estudar as legislações vigentes aplicadas aos meios consensuais de resolução de conflitos;
- **d)** Propor uma cartilha orientativa acerca dos meios consensuais e sua aplicabilidade no caso concreto (gestão de conflito), para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná;



08

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A presente pesquisa revela que a resolução de conflitos em universidades federais frequentemente se ancora em procedimentos formais e burocráticos, como sindicâncias e processos administrativos disciplinares. Embora imprescindíveis para casos graves, esses mecanismos podem ser lentos, dispendiosos e, por vezes, agravam os desgastes nas relações interpessoais.

Veloso e Vieira (2016) destacam que a própria instauração de processos disciplinares pode acarretar prejuízos e transtornos psicológicos aos envolvidos, mesmo em situações de absolvição. Essa conjuntura evidencia a necessidade de uma mudança de paradigma, incorporando métodos que valorizem o diálogo e a construção conjunta de soluções.

Os Processos Administrativos Disciplinares (PAD) tradicionais frequentemente resultam em consequências que transcendem significativamente a esfera patrimonial, afetando profundamente a saúde mental e o bem-estar dos servidores envolvidos. Provocam prejuízos incalculáveis, manifestandose em problemas de saúde mental, incluindo estresse, depressão e síndrome de burnout



Nesse contexto, os métodos autocompositivos, como a mediação, a conciliação e a negociação, mostramse alternativas promissoras frente aos modelos convencionais de resolução de conflitos, como a sindicância e os processos administrativos disciplinares (PADs).

Conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública deve observar os princípios da eficiência, economicidade e celeridade, entre outros. No entanto, os procedimentos administrativos tradicionais frequentemente são marcados por morosidade, elevados custos e um impacto negativo no clima organizacional, como indicado pelo projeto de pesquisa.

A média de duração de um PAD, segundo dados da Controladoria Geral da União (CGU), alcança 395 dias, com financeiros significativos e sobrecarga aos servidores designados compor as comissões processantes.

Além disso, o modelo repressivo, baseado em práticas sancionatórias, muitas vezes não aborda a origem do perpetuando conflito, disfunções organizacionais. Essa abordagem é criticada por autores como Lourenço (2017), que apontam para a necessidade de um paradigma administrativo mais dia lógico e restaurativo.

métodos autocompositivos, consagrados pela Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justica (CNJ) e pelas Leis nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil) e nº 13.140/2015 (Lei de Me diação), promovem a participação ativa das partes na resolução do conflito, buscando soluções baseadas no diálogo e na corresponsabilidade.

Tais métodos alinham-se aos princípios constitucionais da eficiência e da razoabilidade, uma vez que são céleres, econômicos e capazes de restaurar as relações interpessoais.

Mediação

Conforme o art. 3º da Lei nº 13.140/2015, a mediação pode versar sobre direitos disponíveis e indisponíveis transigíveis, incluindo conflitos interpessoais no âmbito das universidades públicas. A mediação apresenta vantagens ao propiciar um espaço seguro para as partes dialogarem, facilitando compreensão mútua e a construção de soluções duradouras.

Conciliação

O art. 166 do CPC diferencia a conciliação da mediação, apontando que o conciliador sugere solu ções, sendo ideal para casos em que não há vínculo prévio entre as partes. Nas universidades, a con ciliação pode ser especialmente útil em conflitos pontuais, como aqueles relacionados a contratos administrativos ou disputas discentes e a instituição.

Negociação

Embora não regulada diretamente pela legislação brasileira, a negociação é amplamente reconhe cida como um método autônomo ou complementar aos demais. Seu uso nas universidades públicas pode ser potencializado por treinamentos voltados de habilidades desenvolvimento comunicati vas e técnicas de resolução de problemas.



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

MEDIAÇÃO CONCILIAÇÃO

NEGOCIAÇÃO

Terceiro facilitador;
Sem poder decisório;
Objetiva a resolução
do conflito (causa);
Busca construir solução baseada na satisfação de interesses,

necessidades.

Terceiro imparcial; Pode propor e encaminhar soluções;

Busca a celebração de acordo;

Conciliador indicado para a resolução de conflitos objetivos; Desenvolvida pelas partes, sem interferência de terceiro; Objetiva um acordo; Técnicas argumenta-

tivas utilizadas para

resolução de conflitos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Vezzulla (2001); Santos (2004); Calmon (2008); Silva e Santos (2019); Zappa rolli (2020); Braga Neto (2020); Tartuce (2020)

A aplicabilidade dos métodos autocompositivos em universidades públicas é fundamentada em normas que reforçam a importância da consensualidade no setor público:

Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação):

Estabelece diretrizes para a mediação, inclusive no âmbito da Administração Pública, incentivando a celebração de acordos entre órgãos públicos e particulares, com a participação da Advocacia Geral da União, quando necessário.

Ainda voltada que predominantemente à mediação entre particulares, a lei sinaliza a viabilidade da utilização de métodos consensuais conflitos que envolvam administração. Seu artigo 32 autoriza a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, competentes para dirimir conflitos entre órgãos e entidades públicas, bem como para analisar a admissibilidade de resolução consensual de conflitos entre particulares e a administração pública.

Lei nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil)

Também fomenta a utilização de métodos autocompositivos, como mediação e conciliação, em todas as etapas do processo. Essa diretriz reforça a importância da cultura do diálogo e da busca pelo consenso, inclusive na esfera administrativa.

Lei nº 9.784/1999

Regula o processo administrativo no âmbito federal e prevê a possibilidade de acordos administrativos nos casos cabíveis, sempre em observância aos princípios da legalidade e da finalidade.

12

ATOS NORMATIVOS FEDERAIS

Constituição Federal	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitui cao/constituicao.htm
Lei n° 13.105/2015 (CPC)	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015 -2018/2015/lei/I13105.htm
Lei nº 13.140/2015 (Lei da	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015
Mediação)	-2018/2015/lei/l13140.htm
Resolução CNJ 125/2010 (Tratamento adequado dos conflitos no Judiciário)	https://www.cnj.jus.br/wp- content/uploads/2014/04/resolucao_125_29112010_2304201 4190818.pdf
Lei n° 8.112/1990 (Estatuto dos	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112
Servidores Federais)	cons.htm
Lei n° 9.784/99 (Processo	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784
Administrativo Federal)	.htm
Lei nº 14.540/2023 (Prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e à violência sexual)	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023 -2026/2023/lei/l14540.htm
Instrução Normativa nº 04/2020	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/43531
CGU (TAC)	/7/IN_4_2020.pdf



"Negociação é o processo de comunicação que ocorre quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós."

G. Richard Shell

" A verdadeira justiça é aquela que beneficia a todos, não apenas a uma das partes."

Eleanor Roosevelt



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A implementação da autocomposição enfrenta desafios como a resistência a mudanças, a necessidade de capacitação em métodos consensuais e a ausência de regulamentação específica para o contexto universitário. Recomendam-se:

Capacitação

Investir em treinamento de mediadores e conciliadores, considerando as particularidades do ambiente acadêmico.

Criação de Núcleos Autocompositivos

Estabelecer Núcleos de Práticas Autocompositivas com profissionais capacitados.

Divulgação

É necessário sensibilizar a comunidade academia para a cultura da autocomposição por meio de campanhas, palestras e workshops.

Regulamentação

Criação de Instrução Normativa (via AGU/CGU) que regulem a aplicação dos métodos autocompositivos nas universidades, definindo procedimentos, fluxos e responsabilidades.

A adoção dos meios autocompositivos representa um progresso na gestão de conflitos em universidades federais, priorizando o diálogo, a colaboração e a construção conjunta de soluções, a autocomposição fomenta um ambiente acadêmico mais harmonioso, produtivo e justo, em consonância com os princípios da eficiência, economicidade e respeito à dignidade da pessoa humana.

14

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Vanessa Aparecida Preschlak

Discente do Programa de Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) e-mail: vanessa@utfpr.edu.br Lattes: 3814962127533235

Andriele de Prá Carvalho

Doutora em Administração e-mail:andrieled@utfpr.edu.br attes: 8290738827565231

Paula Regina Zarelli

Doutora em em Engenharia e Gestão do Conhecimento e-mail: przarelli@utfpr.edu.br Lattes: 3728369712114321



REFERÊNCIAS

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./out./nov./dez. 2003.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ. Disponível em https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156 Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 nov. 2023. BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa CGU n.02, de 30 de maio de 2017. Disponível em:

https://www.gov.br/cgu/ptbr/assuntos/atividade-disciplinar/normas-e-pareceres-do-orgao-central-dosiscor/arquivos/in-2-30-de-maio-de-2017.pdf/view. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emcl8.htm>
Acesso em: 12 out. 2023

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Oisponível

em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm> Acesso em: 02 out. 2023

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil-03/leis/19784.htm>. Acesso em: 02 out. 2023

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 17 mar. 2015a. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 11 out. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 20 do art. 60 da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2015b. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 13 out. 2023.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Comitê Gestor Nacional da Conciliação. Manual de Mediação Judicial 2016. Brasília: CNJ, [2016]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf. Acesso em 15 jun. 2024.

LOURENÇO, M. J. A Suspensão Condicional da Sindicância: SUSCONSIND. Procedimentos Disciplinares. Revista da Procuradoria do Estado de São Paulo, n. 85, v.105, 2017. Disponível: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao e divulgacao/doc. Acesso em: 21 jan. 2024

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Orgs.). Mediação, conciliação e arbitragem: artigo por artigo de acordo com a Lei nº 13.140/2015, Lei nº 9.307/1996, Lei nº 13.105/2015 e com a resolução nº 125/2010 do CNJ (Emendas I e II). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

VELOSO, Renato; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Reflexões sobre Métodos Alternativos de Solução de Conflitos na Gestão de Conflitos numa Autarquia Federal. Anais do XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25624265.pdf. Acesso em: 08 out. 2023.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "título do PTT", derivado da dissertação de mestrado "título da dissertação", de autoria de "nome do(a) mestrando(a)".

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "material didático" e seu propósito é implementar os métodos autocompositivos para solução de conflitos em uma universidade federal, como ferramenta de boa prática de gestão.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço "profiap.coord@utfpr.edu.br.

	Cidade, UF	 de	de 20
Registro de recebimento			

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Vanessa Aparecida Preschlak **Orientador:** Prof^a. Dr^a. Andriele de Prá Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

28 de fevereiro de 2025



ANEXO A – Formação para mediação judicial



CURSO DE MEDIAÇÃO JUDICIAL

Conferimos o presente certificado a

VANESSA APARECIDA PRESCHLAK

em virtude de haver concluído o CURSO DE MEDIAÇÃO JUDICIAL, realizado no período de 18 de julho de 2022 a 06 de setembro de 2023, com carga horária total de 100 horas, de acordo com a Resolução do Conselho Nacional da Justiça (CNJ) nº 125, de 29 de novembro de 2010, alterada pela Emenda 2 de 8 de março de 2016.

Curitiba, 09 de outubro de 2024.

Rafaela Mattioli Somma Diretora Geral da EMAP

Marcos Antonio da Cunha Araujo Assinatura do Concluinte

Paulo Roberto Correia

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	CARGA HORÁRIA	FREQUENCIA	
Panorama Histórico dos Métodos Consensuais de Solução de Conflitos	02h/a	100%	
A Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos	02h/a	100%	
Cultura da Paz e Métodos de Solução de Conflitos	02h/a	100%	
Teoria da Comunicação/Teoria dos Jogos	02h/a	100%	
Moderna Teoria do Conflito	02h/a	100%	
Negociação	03h/a	100%	
Conciliação	03h/a	100%	
Mediação	06h/a	100%	
Áreas de utilização da Conciliação/Mediação	02h/a	100%	
Interdisciplinaridade da Mediação	02h/a	100%	
O papel do Conciliador/Mediador e sua relação com os envolvidos (ou agentes) na conciliação e na mediação	04h/a	100%	
Ética de Conciliadores e Mediadores	02h/a	100%	
Atividades Práticas - Simulações	10h/a	100%	
Nota Avaliação Formativa e Investigativa	SF	100%	
Estágio Supervisionado	60 horas	100%	
Resultado	APROVADO		

Instituição Formadora reconhecida pela ENFAM, por meio da Portaria n.º 4, de 15 de dezembro de 2017.



ESCOLA DA MAGISTRATURA DO PARANÁ

O Registro do presente Certificado se encontra no Livro de Registro de Certificados nº 13 à folha nº 70, sob nº 6349- EMAP/PR.

Curitiba, 09/10/2024.

Paulo Roberto Correia Secretário do Núcleo de Curitiba

Monalisa Vargas

Coordenadora do Curso de Mediação



