



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

THAISE MORAES TORRES

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS VIA CORREGEDORIA:
REFLEXÕES A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO**

Brasília-DF
2024

THAISE MORAES TORRES

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS VIA CORREGEDORIA:
REFLEXÕES A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Junior

Brasília-DF
2024

Ficha catalográfica

THAISE MORAES TORRES

**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS VIA CORREGEDORIA:
REFLEXÕES A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Junior
Orientador e Presidente da banca

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador e Membro interno

Prof^a. Dr^a Eneida Orbage de Britto Taquary
Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília
Examinadora e Membro externo

Brasília – DF, 07 de junho de 2024

Dedico este estudo aos meus pais, à minha filha e aos meus irmãos, os quais sempre acreditaram que seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente:

A Deus, pela minha vida e de minha família, ao meu mestre Jesus e à Mãe Santíssima, pela oportunidade de aperfeiçoamento intelectual proporcionado por essa pesquisa.

Aos meus pais, Agamenom e Terezinha, e a meus irmãos, Guto, Alysinho, Júlia e Kely, pelo amor, suporte moral e confiança contínuos.

À minha amada filhinha, Laís, pela nobreza de sua paciência, pela doce companhia nos momentos mais difíceis e pela compreensão face às minhas ausências em prol do conhecimento acadêmico.

Aos amigos, em especial à Pri, Cida e Yarinha, pelo apoio e carinho de sempre.

Aos colegas de trabalho do Ministério da Educação, pelo edificante convívio diário no trabalho correcional, fonte de inspiração para a presente pesquisa.

À Professora Luciana de Oliveira Miranda (*in memoriam*), por ter impulsionado positivamente as ideias dessa pesquisa, pelas exímias e afetuosas orientações e pelos sorrisos incentivadores, imortalizados em minhas lembranças! Que Deus continue a te iluminar!

Ao Professor Dr. Celso Vila Nova de Souza Junior, que gentilmente deu continuidade ao apoio técnico a este trabalho, sempre por meio de acompanhamento atencioso, prontidão nos *feedbacks* e orientações primadas pela objetividade e boa técnica, as quais foram cruciais para o avanço dos trabalhos!

À nobre Comissão Avaliadora deste trabalho, Prof^a. Dr^a Eneida Orbage de Britto Taquary e Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi, pela disponibilidade, pela honra inestimável de poder submeter este trabalho ao crivo de seus valiosos conhecimentos, e pelas sábias contribuições havidas desde a qualificação do projeto desta pesquisa.

Ao Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS (antigo Ministério da Cidadania), em especial à sua Corregedoria e aos servidores e colaboradores que a integram, pela presteza e gentileza na disponibilização de dados e documentos, os quais foram fundamentais para os trabalhos.

Ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, à Universidade de Brasília e ao seu Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pelo sonho concretizado de participar do curso de mestrado de uma das melhores universidades do país.

A tarefa não é tanto ver o que ninguém viu ainda, mas pensar o que ninguém pensou sobre algo que todos veem.

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar aspectos positivos e pontos de melhoria sobre o uso da mediação como tratamento pré-processual de denúncias de conflito interpessoal no ambiente de trabalho por intermédio das corregedorias, com apoio no estudo da aplicação do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP) pela Corregedoria de um órgão do Poder Executivo Federal. Como metodologia, adotou-se pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, a partir de estudo de caso, utilizando-se as técnicas de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e bibliográfica. As análises demonstraram que a mediação praticada por meio do PGCP adota comunicações informais com os envolvidos e diálogos intermediados entre esses, a fim de se chegar à solução do caso. Houve resolução consensual e rápida em todos os casos em que o PGCP foi efetivamente aplicado. Foram identificados aspectos positivos no uso da mediação, como celeridade, oportunidade de ser ouvido; oportunidade de participar das sugestões para a gestão do problema; preservação da intimidade dos envolvidos; economia processual, pacificação e o evitamento em participação em processo administrativo disciplinar (PAD). Quanto aos aspectos que necessitam ser discutidos e aprimorados (pontos de melhoria), puderam ser indicados fatores relacionados à observância da competência correcional em razão da matéria e do seu caráter subsidiário; à voluntariedade de participação na mediação; à capacitação de mediadores; à comunicação na mediação; à primazia da celeridade; à confidencialidade e à publicização de informações sobre o uso de meios alternativos. Verificou-se que o PGCP trouxe inovação ao tratamento dos conflitos interpessoais, tendo gerado ganho de tempo (celeridade), menor dispêndio de recursos materiais e humanos e entrega à sociedade de um trabalho comprometido com os princípios constitucionais da eficiência e da dignidade humana.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais no trabalho. Administração Pública. Mediação na seara correcional.

ABSTRACT

This study aims to identify positive aspects and points for improvement regarding the use of mediation as a pre-procedural treatment of reports of interpersonal conflict in the workplace through the internal affairs bodies, with support in the study of the application of the Personnel Conflict Management Protocol (PGCP) by the Internal Affairs Department of a Federal Executive Branch. As a methodology, qualitative research was adopted, of an exploratory and descriptive nature, based on a case study, using documentary research techniques, semi-structured interviews and bibliography. The analyzes demonstrated that mediation practiced through the PGCP adopts informal communications with those involved and intermediated dialogues between them, in order to reach a solution to the case. There was consensual and rapid resolution in all cases in which the PGCP was effectively applied. Positive aspects were identified in the use of mediation, such as speed, opportunity to be heard; opportunity to participate in suggestions for managing the problem; preservation of the privacy of those involved; procedural economy, pacification and avoidance of participation in disciplinary administrative proceedings (PAD). Regarding the aspects that need to be discussed and improved (points for improvement), factors related to the observance of correctional competence could be indicated due to the matter and its subsidiary nature; the willingness to participate in mediation; training mediators; communication in mediation; the primacy of celerity; confidentiality and publication of information on the use of alternative means. It was found that the PGCP brought innovation to the treatment of interpersonal conflicts, has generated time savings (speed), less expenditure of material and human resources and delivery to society of work committed to the constitutional principles of efficiency and human dignity.

Keywords: Interpersonal conflicts at work. Public Administration. Mediation in the correctional field.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGU	Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
JAD	Juízo de admissibilidade sobre denúncias/representações
LM	Lei da Mediação
MASC	Meios alternativos de resolução de conflitos
MC	Ministério da Cidadania
MDS	Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PGCP	Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

LISTA DE FIGURAS

Nenhuma entrada de sumário foi encontrada.

Figura 1 – O círculo do conflito, segundo Moore	30
Figura 2 - Técnicas de administração de conflitos de Robbins	31
Figura 3 – Fluxograma do PAD ordinário	44
Figura 4 - Principais diferenças entre conciliação, mediação e arbitragem	57
Figura 5 – Fluxograma das ações da Corregedoria após recebimento de denúncia de conflito interpessoal	62
Figura 6 – Diferenças entre informar, sugerir e avaliar	76
Figura 7 - Fluxograma sobre o procedimento prático do PGCP	92
Figura 8 - Percentual de aspectos positivos da mediação via PGCP	96
Figura 9 - Dados sobre a aplicação do TAC no Poder Executivo Federal, entre os anos de 2019 a 2024 (até 12/05/2024)	98
Figura 10 - Situação dos processos administrativos disciplinares e sanções correspondentes, em todo o Poder Executivo Federal, entre os anos de 2019 e 2023	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descritores e filtros utilizados na busca de artigos na Web Of Science (WoS), em 07/08/2022	21
Quadro 2 - Ranking dos artigos encontrados na Web Of Science (WoS), em 07/08/2022	21
Quadro 3 - Descritores e filtros utilizados na busca de artigos na CAPES, em 21/08/2022	23
Quadro 4 - Ranking dos artigos encontrados na CAPES em 21/08/2022	23
Quadro 5 – Descritores utilizados na busca por dissertações e teses	25
Quadro 6 - Lista das dissertações encontradas na BDTD	25
Quadro 7 - Lista de livros da base de dados das Bibliotecas do TJDFT e UnB	25
Quadro 8 – Diferenças entre conciliação e mediação	54
Quadro 9 – Comparação sobre a previsão dos princípios da mediação no Código de Processo Civil e na Lei da Mediação	63
Quadro 10 - Síntese da metodologia da pesquisa	81
Quadro 11 - Entrevistados – Servidores da Corregedoria/Aplicadores/Gestores do PGCP	82
Quadro 12 – Relação entre objetivos específicos e o questionário dirigido aos aplicadores do PGCP	84
Quadro 13 - Relação entre objetivos específicos e o questionário dirigido aos mediandos	86
Quadro 14 - Descritivo dos casos encaminhados para tratamento via PGCP, entre dezembro de 2019 e dezembro de 2022	89
Quadro 15 - Quadro-resumo: aspectos positivos da mediação na seara correcional	126
Quadro 16 - Quadro-resumo: pontos de melhoria à mediação no contexto correcional	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Experiência laboral dos entrevistados gestores do PGCP	84
Tabela 2 - Quantitativo de casos em que houve o PGCP no MDS	88
Tabela 3 - Quantitativo de respostas positivas dos aplicadores do PGCP quanto aos benefícios da mediação	95
Tabela 4 - Quantitativo de respostas positivas dos mediandos quanto aos benefícios da mediação	95

SUMÁRIO

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O CONFLITO: FATOR INERENTE ÀS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	26
2.2 A ATUAÇÃO CORRECIONAL ORDINÁRIA AOS CONFLITOS	32
2.2.1 O papel das Corregedorias do Poder Executivo Federal	32
2.2.2 O Direito Administrativo Disciplinar: base da atuação correcional	35
2.2.3 O tratamento convencional de denúncias de conflitos interpessoais via corregedoria	40
2.2.4 O Termo de Ajustamento de Conduta	45
2.3 OS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS (MASC)	47
2.3.1 A Negociação	50
2.3.2 A Conciliação	51
2.3.3 A Arbitragem	52
2.3.4 A Mediação	53
2.3.5 O Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal – o procedimento alternativo do órgão pesquisado	58
2.4 ESPECIFICIDADES DA MEDIAÇÃO	62
2.4.1 Princípios norteadores da mediação	63
2.4.2 Do mediador	67
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	79
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	79
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	80
3.3 DAS ENTREVISTAS	81
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
4.1 DA PRÁTICA DA MEDIAÇÃO NO ÓRGÃO PESQUISADO	87
4.2 ASPECTOS POSITIVOS DA MEDIAÇÃO NA SEARA CORRECIONAL	94
4.3 PONTOS DE MELHORIA SOBRE A MEDIAÇÃO NO CONTEXTO CORRECIONAL	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
REFERÊNCIAS	132
ANEXO A - Carta de Apresentação	144
ANEXO B – Peças processuais dos casos submetidos ao PGCP	146
ANEXO C – Questionário para a entrevista aos servidores da Corregedoria	187
ANEXO D – Questionário para entrevista aos servidores mediandos	190
ANEXO E – Mensagem de convite para a entrevista aos mediandos	194
ANEXO F – Mensagem da Corregedoria – retificação da quantidade de casos encaminhados ao PGCP	196

1 INTRODUÇÃO

Na história antiga, os meios consensuais para a resolução de conflito eram comumente utilizados por líderes religiosos, em pequenas comunidades. Ao longo do tempo, o Estado, geralmente representado pelo Poder Judiciário na sociedade ocidental, assumiu a competência para a decisão final sobre as lides.

No entanto, em diversos países, o Poder Judiciário passou a enfrentar respostas lentas em razão da quantidade de demandas, além dos altos custos processuais. Assim, nos anos 70, nos Estados Unidos, houve o movimento teórico das ADRs – *Alternative Dispute Resolution*, o que acarretou institucionalização da mediação, conciliação e arbitragem, nos setores público e privado dos EUA (Faleck; Tartuce, 2014).

Em 2015, foi consolidada pela Organização das Nações Unidas (ONU) uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos: a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). O Objetivo 16 visa a Paz, Justiça e Instituições Eficazes (ONU, 2024). O presente estuda evidencia que a mediação possa contribuir para esse objetivo.

Quanto ao cenário da história contemporânea brasileira, desde 1984 aplica-se a conciliação por meio dos Juizados Especiais, em 1996, a arbitragem e, desde 2015, a mediação, prevista no novo Código de Processo Civil e na Lei da Mediação (Lei nº 13.140/2015). Assim, os meios consensuais já possuem o status de medidas “adequadas” às lides judiciais.

No âmbito administrativo, há muito promove-se acordos relativos a questões negociais, contratuais, de convênios, divergências entre órgãos/entidades e sobre demais relações jurídicas de participação estatal, por meio da Câmara de Conciliação e Arbitragem, instituída pelo Ato Regimental da Advocacia-Geral da União nº 5, de 2007 (Brasil, 2007). Porém, a mediação para a resolução de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do setor público é medida pouquíssimo utilizada, e ainda pendente de regulamentação na seara correcional da administração direta do Poder Executivo Federal.

Ocorre que o ambiente de trabalho é, para milhares de pessoas, o local onde se passa a maior parte do tempo útil diário. Nesse ínterim, os diálogos, trocas de informações, deliberações e decisões estão a todo tempo a influenciar simpatias ou antipatias. Até mesmo o silêncio de alguns, em determinadas circunstâncias, pode impactar no clima organizacional. Dessas interações, dadas as divergências de opinião e de interesses, pode surgir o conflito,

que nem sempre é notoriamente manifestado, mas que, se não gerido, pode evoluir para circunstâncias críticas (Gallo, 2013). Assim, o caso pode ser encaminhado à corregedoria do órgão ou entidade.

As corregedorias, na qualidade de unidades setoriais da Controladoria-Geral da União (CGU), possuem competência para instaurar ou determinar a instauração de procedimentos e processos disciplinares, conforme artigo 5º, inciso II do Decreto nº 5.480/2005 (Brasil, 2005). No caso de conflito interpessoal, com repercussão correcional, há a possibilidade de celebração de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com o agente denunciado, por meio do qual este assume compromissos com a Administração Pública e, após cumpridos, o caso é arquivado, evitando-se, assim, o burocrático processo administrativo disciplinar (PAD).

No entanto, quando a questão é de ordem subjetiva, envolvendo relação entre servidores ou entre autoridade e subordinados, a mera assinatura de um TAC ou a instauração de um PAD podem não resgatar laços de afinidade ou, menos ainda, promover novas relações de proximidade entre os envolvidos.

Assim, urge indagar se a utilização imediata de providências ordinárias em casos de conflito interpessoal entre pares, em um ambiente de trabalho, é a solução mais adequada. É possível que a resposta seja negativa, considerando que o diálogo e a mediação podem ser mais eficazes do que a mera aplicação da lei disciplinar, sobretudo porque a gestão de conflitos envolve não só resolver problemas, mas também gerir pessoas, emoções e o que tem valor para o ser humano (Holanda, 2021).

Nesse sentido, essa investigação procura estudar as medidas alternativas de conflitos no contexto correcional, em especial a mediação, a partir do que é realizado na Corregedoria do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS (antigo Ministério da Cidadania), por meio do seu Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal, uma vez que o uso desse procedimento rendeu a essa unidade correcional o Prêmio, em 1º lugar, no II Concurso de Boas Práticas da Rede de Corregedorias, promovido pela Controladoria-Geral da União, na Categoria “Responsabilização de Agentes Públicos”, em 2021 (CGU, 2021).

Com esse escopo, a pesquisa encontra-se dividida nas seguintes macropartes: o problema de pesquisa; os objetivos gerais; objetivos específicos; justificativa; referencial teórico (o conflito como fator inerente às relações interpessoais; a atuação correcional ordinária aos conflitos; os meios alternativos de resolução de conflitos (MASC);

especificidades da mediação; metodologia adotada; apresentação e análise dos resultados e considerações conclusivas.

Considerando que há poucas pesquisas que abordem a questão da aplicação de medidas alternativas de resolução de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho do serviço público federal, por intermédio das corregedorias, aliado à ausência de normativa regulamentadora sobre o assunto, nessa seara, este estudo apresenta uma base de dados que resultará em novas evidências empíricas para a literatura e, principalmente, contribuições para uma gestão pública mais humanizada e eficiente ao ambiente laboral.

1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Com a presente pesquisa, buscou-se respostas ao seguinte questionamento: “Quais os aspectos positivos e os pontos de melhoria que podem ser indicados quanto ao uso da mediação para tratamento pré-processual de denúncias de conflito interpessoal no trabalho por intermédio das corregedorias, tendo como base o estudo sobre a aplicação do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP) pela Corregedoria do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS (antigo Ministério da Cidadania)?”

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos demonstram a intenção da investigação acadêmica. Assim, “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 174). O objetivo geral apresenta a ideia do trabalho, a finalidade em sentido amplo. Já os objetivos específicos são desdobramentos dos objetivos gerais, no sentido de especificar as metas de pesquisa para a resposta ao problema formulado.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar aspectos positivos e pontos de melhoria sobre o uso da mediação como tratamento pré-processual de denúncias de conflito interpessoal no trabalho por intermédio das corregedorias, com apoio no estudo da aplicação

do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP) pela Corregedoria do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS (antigo Ministério da Cidadania).

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Descrever o procedimento alternativo de resolução de conflitos adotado pela Corregedoria do MDS: o Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP);
- b) Identificar aspectos positivos da mediação como tratamento pré-processual de denúncias de conflito interpessoal no trabalho, por intermédio de unidade de correição, e
- c) Indicar pontos de melhoria quanto ao uso da mediação no contexto correcional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Compete às Corregedorias o recebimento e o tratamento de denúncias disciplinares. Após o juízo de admissibilidade sobre os fatos denunciados, e havendo elementos indiciários de materialidade de infração legal, nos termos da Lei nº 8.112/90, bem como autoria dos fatos, deve-se instaurar o processo administrativo disciplinar ou, caso haja os requisitos para tanto, celebrar o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC).

Por meio do TAC, o servidor se compromete, em geral, a seguir fielmente a lei, a não voltar a praticar a irregularidade apurada ou, caso necessário, a restabelecer eventuais prejuízos à Administração Pública. Assim, o TAC é um instrumento eficiente para os casos que envolvem falta de zelo ou pequenas lesões patrimoniais ao erário público.

Porém, por não tratar a causa do problema, com alguma frequência o servidor compromissário é “devolvido” ao setor de gestão de pessoas ou remanejado para outra unidade administrativa. Com isso, estigmatiza-se um dos envolvidos, a título de “servidor-problema”, sem avaliar possíveis fragilidades de comando, de clima organizacional, de eventual subaproveitamento de habilidades ou outras assimetrias que possam ter contribuído para a contenda.

Com o uso da mediação e da conciliação, será possível buscar o ponto de intersecção de fratura da relação e, com isso, tentar trabalhar o restabelecimento dos laços, com a participação dos próprios envolvidos. Nesse ponto, esclarece Martins (2003, p. 58):

Constata-se no exercício da Mediação uma mudança de paradigma social. Antes o cidadão era acostumado a atribuir a terceiros, comumente ao Estado, a direção de toda a sua vida. Hoje, com a prática da Mediação, as partes têm autonomia para tratar e administrar seus conflitos, identificando a causa do problema e o meio mais adequado para solucioná-lo.

Nesse sentido, o procedimento aplicado pela Corregedoria do antigo Ministério da Cidadania (atual Ministério MDS), vencedora no II Concurso de Boas Práticas da Rede de Corregedorias, é o objeto de investigação desta pesquisa, justamente por ter criado o Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (Brasil, 2019), a fim de analisar como são realizadas as sessões de mediação para tratamento de conflitos dessa natureza, os aspectos positivos e o que precisa ser aprimorado para uso na seara correcional.

Por oportuno, há de se ressaltar a questão da lacuna de pesquisa. O uso dos MASC na Administração direta do Poder Executivo Federal, em âmbito correcional, é assunto pouco pesquisado pela literatura e não há norma federal regulamentadora a respeito.

Destaca-se que a pesquisa bibliográfica, descrita no referencial teórico, revelou a inexistência de estudos sobre o tema “mediação aplicada por corregedorias” até o momento, o que reforça a pertinência deste trabalho para o campo científico e para o aprimoramento da gestão pública sobre os conflitos de pessoal.

Quanto à relevância para os órgãos públicos, frise-se a necessidade de diminuir a quantidade de processos correccionais, favorecer a urbanidade nas relações sociais internas, reforçar os deveres disciplinares e fomentar a cautela e a adequabilidade no ambiente público. Assim, demonstrar-se-á a importância de as medidas conciliatórias e mediadoras serem fomentadas, publicizadas, monitoradas, com resultados aferidos por meio de indicadores, para que sejam utilizadas como ferramentas de governança, em estrita observância aos princípios da eficiência, economicidade, duração razoável do processo e dignidade da pessoa humana, contribuindo, dessa maneira, para a melhoria da gestão institucional dos Ministérios e demais órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de entender o processo de aplicação dos meios alternativos de resolução de conflito no ambiente de trabalho, realizou-se, em 2022, levantamento sistemático no principal repositório de pesquisas do Brasil: o Portal Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O objetivo foi obter acesso aos artigos científicos que abordassem o tema: resolução de conflitos no ambiente de trabalho.

Para realizar a revisão sistemática da literatura, foi utilizado o protocolo *Methodi Ordinatio* proposto por Pagani et al. (2015), que é um método de pesquisa sistematizada de bases de literaturas científicas, que considera o ano de publicação, o número de citações e o fator de impacto e, ao final, elenca-se um ranking das publicações.

Assim, passou-se a buscar artigos científicos na base de dados *Web of Sciences* (WoS) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), a fim de utilizar o *Methodi Ordinatio*. Para tanto, foram adotados os seguintes passos para o levantamento: (i) identificação dos descritores ou palavras-chave; (ii) buscas nas bases de dados e bibliotecas virtuais; (iii) aplicação de filtros de pesquisa; e (iv) análise dos artigos (Creswell, 2007).

Na busca pela literatura concernente ao tema, houve intensos testes a fim de se buscar os descritores mais apropriados, tendo em vista que as primeiras tentativas resultaram na demonstração de que a gestão de conflitos é assunto abarcado por diferentes perspectivas, como conflito entre países; entre familiares, em especial, marido e mulher; conflitos negociais; de dissídio envolvendo direitos trabalhistas e conflitos no ambiente escolar. Além disso, houve resultados relativos ao uso de inteligência artificial para mediação *on line* no Poder Judiciário e sua legalidade, do ponto de vista do direito de acesso à Justiça.

Por essa razão, além dos descritores, houve outros filtros, como periódicos revisados por pares; publicados nos últimos cinco anos (2018 a 2022) e escritos em português e/ou inglês. Em seguida, foi necessária a exclusão de algumas categorias da *Web of Science*, para que houvesse uma seleção mais diretamente relacionada aos objetivos da pesquisa.

Após a leitura do título e do resumo dos artigos, houve uma melhor definição dos descritores para refinamento, conforme demonstrado a seguir no Quadro 1.

Quadro 1- Descritores e filtros utilizados na busca de artigos na *Web Of Science* (WoS), em 07/08/2022:

WEB OF SCIENCE		
Data da pesquisa: 07/08/2022		
Descritores:		
conflict (Todos os campos) AND		
resolution (Todos os campos) AND		
management (Todos os campos) OR		
dispute or negotiation (Todos os campos) AND		
workplace or organization* or employment* (Todos os campos) AND		
mediation (Todos os campos) NOT		
international (Todos os campos).		
Filtros	Resultado da busca	Quantidade de artigos selecionados
Filtro 1: Ano da publicação: 2018 a 2022	2.014	0
Filtro 2: Tipo de documento: Artigo.	1.725	0
Filtro 3: Categorias da Web of Science. Selecionados: Management or Law or Public Administration.	271	0
Filtro 4: Categorias da Web of Science. Excluídos: Psychology Applied or Business or Political Science or Social Sciences Interdisciplinary or Communication or Engineering Industrial or Engineering Civil or Industrial Relations Labor or Operations Research Management Science or Economics or Environmental Studies or Hospitality Leisure Sport Tourism or Information Science Library Science or International Relations or Sociology or Computer Science Information Systems or Family Studies or Criminology Penology or Development Studies or Nursing or Women S Studies or Behavioral Sciences or Business Finance or Computer Science Interdisciplinary Applications or Health Policy Services or Psychology Experimental or Psychology Multidisciplinary or Psychology Social or Regional Urban Planning or Social Work .	129	10
Total de artigos selecionados		10

Fonte: Elaboração própria.

Após o resultado, foram inseridos em uma planilha para a aplicação do *Methodi Ordinatio*, que considerou o Fator de Impacto (FI) dado pela base de dados JCR; o ano de publicação do artigo (Ano); a quantidade de citações no Google Acadêmico (Ci) e o resultado matemático (InOrdinatio). O ranking dos artigos consta do Quadro 2:

Quadro 2 – Ranking dos artigos encontrados na *Web Of Science* (WoS), em 07/08/2022

Ranking	Artigo	FI	Ano	Ci	In Ordinatio
1	AYDOGAN, Reyhan; BAARSLAG, Tim; GERDING, Enrico. Artificial intelligence techniques for conflict	2.928	2021	1	104

Ranking	Artigo	FI	Ano	Ci	In Ordinatío
	resolution. Group Decision and Negotiation , v. 30, n. 4, p. 879-883, 2021.				
2	MOULIN, Azevedo; Stange, Carolina. Online Dispute Resolution Methods: state-of-the-art of its application and challenges. Revista Direito GV , v. 17, n. 1, 2021.	0,3	2021	0	100
3	GORJÓN GÓMEZ, Francisco Javier; RAMÓN MONJE, Luz Marina. Mediation for the reduction of interpersonal conflicts in the organizational context. Justicia , v. 26, n. 39, p. 1-24, 2021.	0,09	2021	0	100
4	PETERS, Shamaise. The evolution of alternative dispute resolution and online dispute resolution in the European Un. CES Derecho , v. 12, n. 1, p. 3-17, 2021.	0,08	2021	0	100
5	MESQUITA, Lurdes Varregoso; CEBOLA, Cátia Marques. Impacto socioeconómico da resolução extrajudicial de conflitos. O caso de estudo português. Revista Direito GV , v. 16, 2020.	0,3	2020	1	91
6	DERDA, Dario; WEGNER, Joanna. Non-Jurisdictional Forms of Disposing an Administrative Matter: Croatian and Polish Experiences. Zbornik Pravnog Fakulteta Sveucilista U Rijeci , v. 41, n. 1, p. 41-65, 2020.	0,13	2020	0	90
7	KANNER, Sari Luz et al. Managerial judicial conflict resolution (JCR) of plea bargaining: Shadows of law and conflict resolution. New Criminal Law Review , v. 22, n. 4, p. 494-541, 2019.	1	2019	9	89
8	SAUNDRY, Richard; BENNETT, Tony; WIBBERLEY, Gemma. Inside the mediation room- efficiency, voice and equity in workplace mediation. International Journal of Human Resource Management , v. 29, n. 6, p. 1157-1177, 2018.	6.026	2018	5	81
9	STRAVISAR, Borut. Alternative dispute resolution. Pravo-Zhurnal Vysshei Shkoly Ekonomiki , n. 3, p. 214-233, 2018.	0,21	2018	11	81
10	SLADIC, Jorg. The argument for choosing state's judicial system or a "private" outsourced resolution of disputes: a practising attorney's point of view. Lexonomica , v. 10, n. 1, p. 1-20, 2018.	0,44	2018	1	71

Fonte: elaboração própria.

No entanto, após a leitura desses 10 artigos, verificou-se que a maior parte deles não retratava exatamente o uso de métodos alternativos de resolução de conflitos para mediar conflitos interpessoais entre funcionários em contexto organizacional. No intuito de buscar mais subsídios científicos, promoveu-se pesquisa na base pública de dados da CAPES, conforme Quadro 3 e, após, utilizou-se o *Methodi Ordinatio* para seleção de artigos.

Quadro 3 - Descritores e filtros utilizados na busca de artigos na CAPES, em 21/08/2022:

CAPES		
Data da pesquisa: 21/08/2022		
Descritores:		
“meio* alternativo* de resolução de conflitos” (Qualquer campo) OU		
“método* alternativo* de resolução de conflitos (Qualquer campo) OU		
“medida* alternativa* de disputa*” (Qualquer campo) OU		
“método* alternativo* de disputa*” (Qualquer campo) OU		
“gestão de conflito” (Qualquer campo)		
Filtros	Resultado da busca	Quantidade de artigos selecionados
Filtro 1: Disponibilidade: Periódicos revisados por pares	-	-
Filtro 2: Tipo de recurso: Artigos	104	0
Filtro 3: Assunto: Selecionados: - Excluídos: <i>Nursing</i> ; <i>Accounting</i> ; <i>Acess to Justice</i> ; Aprendizagem Baseada em projetos; Acesso à Justiça.	-	0
Filtro 4: Data de criação: Desde 2012 até 2022.	84	12
Total de artigos selecionados		12

Fonte: elaboração própria.

Assim como ocorreu na *Web of Science* (WoS), a pesquisa resultou em artigos dos mais diversos enfoques sobre gestão de conflito, sobretudo contendas familiares, relacionadas ao uso em processos litigiosos judiciais ou dissídios coletivos. Por essa razão, ao final, apenas doze artigos foram selecionados. Após o resultado, houve o seguinte ranking, como se observa no Quadro 4:

Quadro 4 - Ranking dos artigos encontrados na CAPES em 21/08/2022:

Ran king	Artigo	FI	Ano	Ci	InOrdi natio
1	MÁRQUEZ, Maria del Carmen Paradinas. La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. Holos , v. 1, p. 1–12, 2020.	0,03	2020	11	101
2	SILVA, Clarissa Sampaio; CRUZ, Danielle Maia. Resolução de conflitos com a Administração Pública no contexto da nova lei de licitações e contratos: reforço dos meios alternativos. Revista Brasileira de Políticas Públicas , v. 11, n. 3, 2021.	0	2021	0	90
3	HOLANDA, Rafaela Mota. A gestão de conflitos como finalidade do ensino jurídico. Revista de Direito , v. 13, n. 01, p. 01-20, 2021.	0	2021	0	90
4	SILVA, Glebson Moura; CARVALHO, Deise Patrícia Freitas de Oliveira; MELO, Deborah Brandão de. O Processo Circular	0	2020	2	82

Ran king	Artigo	FI	Ano	Ci	InOrdinatio
	enquanto ferramenta para a gestão de conflitos em uma Unidade Básica de Saúde. Saúde em Debate , v. 43, p. 129-137, 2020.				
5	ANDRADE, Cláudio Adão Moraes. Estudo geracional aplicado ao grupo de orientadores educacionais de São João da Barra como estratégia para redução de conflitos no ambiente educacional. Mundo Livre: Revista Multidisciplinar , v. 6, n. 1, p. 37-55, 2020.	0	2020	0	80
6	MOREIRA, Katia Denise et al. A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. Revista Científica Hermes , v. 26, p. 121-136, 2020.	0	2020	0	80
7	FACCHINI NETO, Eugênio. Ensaio crítico sobre os meios alternativos de resolução de conflitos. Boletín mexicano de derecho comparado , v. 52, n. 155, p. 1155-1187, 2019.	0	2019	0	70
8	DO NASCIMENTO PEREIRA, Dirce; PAMPLONA, Danielle Anne. A importância da adoção de práticas consensuais para a gestão de conflitos jurídicos-familiares como política pública de cumprimento de objetivo do desenvolvimento sustentável. Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça , v. 13, n. 40, p. 145-171, 2019.	0	2019	0	70
9	CAMBI, Eduardo; DE LIMA CORRALES, Eluane. Neoinstrumentalismo do Processo?-expansão dos métodos atípicos de resoluções de conflitos. Revista Eletrônica de Direito Processual , v. 19, n. 1, 2018.	0	2018	6	66
10	SALES, Alessandro Wilckson Cabral; DE OLIVEIRA, Vladia Pinto Vidal. A construção de consensos como instrumento eficaz de gestão de conflitos socioambientais. Pensar-Revista de Ciências Jurídicas , v. 22, n. 2, p. 443-454, 2017.	0	2017	0	50
11	MACEDO, Elaine Harzheim; NETO, Eugênio Facchini. Fuga da jurisdição? Reflexões sobre a busca de alternativas à jurisdição. Revista Quaestio Iuris , v. 9, n. 1, p. 510-544, 2016.	0	2016	1	41
12	FERREIRA, Claudia; NETO, Mário Teixeira Reis. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. Revista Eletrônica Gestão e Saúde , n. 3, p. 2799-2818, 2015.	0	2015	2	32

Fonte: elaboração própria.

Dando sequência ao mister exploratório, buscou-se literatura mais correspondente na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), por meio dos descritores "resolução de conflito*" OR "gestão de conflito*" NOT "escola~" NOT "saúde" NOT "justiça" NOT "judiciário" NOT "familiares". Os resultados obtidos na busca podem ser verificados nos Quadros 5 e 6.

Quadro 5 - Descritores utilizados na busca por dissertações e teses

BDTD			
Descritor	Filtro	Resultados da busca	Documentos selecionados
"resolução de conflito*" OR "gestão de conflito*" NOT "escola~" NOT "saúde" NOT "justiça" NOT "judiciário" NOT "familiares"	2019-2023	127	7

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 6 – Lista das dissertações encontradas na BDTD

Nº	Referência da publicação - BDTD
1	COSTA, Cândida Dutra Garcia Cougo da. Gestão de Conflitos na Administração Pública: Proposta de Implementação de Câmara de Mediação na Universidade Federal do Pampa. 2022.
2	WITZEL, Ana Cláudia Paes. Gestão de Conflitos em organizações públicas: Uma Análise Em órgãos Municipais. 2020.
3	BEIRÃO, Karina Jansen. Diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade. 2021.
4	MATOS, Eliane Leandro de. Gestão de conflitos na Universidade Federal do Cariri: uma abordagem de rede para as relações entre variáveis do conflito organizacional. 2022.
5	Carneiro, Ivanna Kathia Barbosa de Sousa. O Termo de Ajustamento de Conduta como instrumento de negociação nos conflitos de natureza administrativa, no âmbito do Poder Executivo Federal. 2019.
6	PEREIRA, Joaquim Eduardo. Mediar é Preciso, Viver Não é Preciso: para uma filosofia da mediação. 2021.
7	SANTOS, Cláudia Lúcia Soares da Silva. Da institucionalização e efetividade da mediação à luz do código de processo civil e da lei nº 13.140/15 quanto à Administração Pública. 2019.

Fonte: Elaboração própria.

Também houve pesquisa em livros sobre o tema na Biblioteca Digital da Universidade de Brasília e na Biblioteca digital do Tribunal de Justiça do Distrito Federal, com os descritores “conflitos” e “mediação”, tendo alcançado o seguinte resultado (Quadro 7):

Quadro 7 – Lista de livros da base de dados das Bibliotecas do TJDF e UnB

Nº	Referência da publicação - livros
1	SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Negociação. Mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados e solução de controvérsias. 2021. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021. E-book. ISBN 9786559640089. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559640089/ . Acesso em: 07 jul. 2023.
2	SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. Mediação de conflitos. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522478866. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478866/ . Acesso em: 07 jul. 2023.
3	MIKLOS, Jorge; MIKLOS, Sophia. Mediação de Conflitos. São Paulo: Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9786558110477. Disponível em:

Nº	Referência da publicação - livros
	https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558110477/ . Acesso em: 07 jul. 2023.
4	BURBRIDGE, Richard M.; BURBRIDGE, Ana. Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo . São Paulo: Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502179455. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502179455/ . Acesso em: 07 jul. 2023.
5	TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis . Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2021. E-book. ISBN 9788530992330. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530992330/ . Acesso em: 07 jul. 2023.
6	GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de A. Meios extrajudiciais de solução de conflitos: manual dos MESCs . São Paulo: Manole, 2022. E-book. ISBN 9786555768145. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555768145/ . Acesso em: 07 jul. 2023.
7	GABERLINI, Viviane Maria Penteadó. Negociação e conflitos . Curitiba: InterSaberes, 2016. E-book. ISBN 978-85-44303498. Disponível em https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37447/pdf/0?code=JbX0V/TVVcj/XJl6nvnSg3yMLewV6XMc6Kt/IN5HfE+P8IhdxCIZV9mtFvdrJxi6hL4eucCoP0xilV/LJwSRIQ== .
8	HANTHORNE, Bruna de Oliveira Cordeiro. Métodos consensuais de solução de conflitos . Curitiba: InterSaberes, 2022. E-book. ISBN 9786555174014. Disponível em https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/198385 .

Fonte: Elaboração própria.

Em seguida, em pesquisa assimétrica, escolheu-se outros livros e artigos, os quais estão referenciados ao longo do estudo.

Por conseguinte, passa-se a explorar os subeixos de pesquisa nos tópicos a seguir.

2.1 O CONFLITO: FATOR INERENTE ÀS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O convívio entre quaisquer seres humanos pode gerar, em algum momento, divergências de entendimento, dado que, por natureza, cada ser é diferente do outro. Nesse sentido, o conflito é inevitável (Rahim, 2001). Mas a percepção do conflito é essencial, pois é justamente sua assimilação que o faz existir para as partes envolvidas. Ou seja, caso nenhuma das partes tenha ciência da existência do conflito, há um consenso geral de que ele não está presente (Pondy, 1967).

Segundo Robbins (2005), elementos como a oposição ou a incompatibilidade frequentemente deflagram a situação conflituosa. Assim, o conflito seria a percepção de propósitos incompatíveis no convívio entre pessoas ligadas por uma relação social ou de trabalho. Ou seja, é a discordância percebida de interesses, ou a convicção de que as aspirações das partes não podem ser alcançadas ao mesmo tempo (Rubin; Pruitt; Kim, 1994).

Mas, de acordo com Dimas e Lourenço (2011), nem sempre, no conflito, há interesses incompatíveis. Nesse ínterim, os autores ressaltam a confusão entre os conceitos de competição e conflito. A competição estaria ligada à ideia de finalidades opostas, em que os objetivos de uma parte se contrapõem à da outra, de forma que se uma ganha, a outra perde. Já o conceito de conflito não necessariamente estaria vinculado a intenções antagônicas, como ocorre quando há divergências quanto ao modo de execução de determinada tarefa. No caso, o objetivo é o mesmo: o cumprimento do mister demandado, variando apenas quanto à maneira de seu desenvolvimento.

Tal ideia é semelhante às de Rahim (2001), quando este argumenta que pode haver o conflito cooperativo e o competitivo. O conflito cooperativo reflete um problema de coordenação, em que ambas as partes obtêm resultados positivos. Rahim exemplifica com o ato de um subordinado estar explicando, justificando algo para o seu superior, ou quando ambos estão a definir o papel de cada um em determinada tarefa. Quanto ao conflito competitivo, este ocorre quando apenas uma das partes alcança resultado satisfatório: ou seja, somente um ganha.

Segundo Rahim (2001), a maioria dos conflitos gerenciais possui característica mista, razão pela qual a conceituação de conflito com base na diferença entre cooperação e competitividade não seria ideal. Na verdade, defende que não existe uma definição padrão de conflito, mas este pode ser definido como divergências surgidas num processo de interação entre indivíduos ou grupos, podendo haver objetivos opostos.

De fato, muitas são as teorias sobre o conflito. Nesse ínterim, assiste razão a Louis Pondy (1967), para o qual o importante não é escolher entre um conceito e outro, e sim utilizar dessas definições para tentar esclarecer o que ele denomina de “estágios do conflito”. Segundo esse autor, o conflito se modifica ao longo de cinco estágios, quais sejam: (i) conflito latente, (ii) conflito percebido, (iii) conflito sentido, (iv) conflito manifesto e (v) consequências do conflito.

Segundo Pondy (1967), o conflito está latente quando as partes ainda não o perceberam, embora já tenha surgido alguma causa do conflito, como, por exemplo, competição em razão de escassez de recursos, divergência de objetivos nas subunidades, busca por autonomia ou conflito de papéis na organização. O segundo estágio ocorre quando o conflito torna-se percebido, a partir de um mal-entendido entre as partes ou por sinais de oposição, por exemplo. A terceira fase ocorre quando o conflito passa a ser sentido. Assim, pode haver sentimentos de hostilidade, tensão, estresse. Verifica-se o quarto estágio quando

o conflito é manifestamente exteriorizado, por expressões verbais, físicas ou escritas, em que pelo menos uma parte visa criar obstáculo aos objetivos da outra. Por fim, chega-se ao estágio das consequências do conflito, que poderão ser boas ou más, dependendo do desfecho da contenda. Nessa fase, o modo de gerenciamento do conflito - interpartes ou mediante atuação de terceiros, vai influenciar no resultado. Se gerido de forma que ambas as partes tenham ficado satisfeitas, então poderá haver possibilidade de estabilidade nas relações internas (Pondy, 1967).

Ainda sobre as consequências do conflito, essas também são abordadas pelas teorias das Escolas da Administração, que vão classificar o conflito ora como negativo, ora como possuidor de atributo misto, tanto negativos quanto positivos. Como explica Robbins (2005), na primeira visão das teorias do conflito, em meados de 1930, ele é visto de forma sempre negativa, um mal a ser extirpado das organizações, as quais não toleram divergências. Esse é o ponto de vista da Escola Clássica, com as teorias de Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber. Assim, nas organizações deveria haver estruturas hierárquicas e de comando bem estabelecidas, para evitar antagonismos e, com isso, não refletir na eficiência (Rahim, 2001). Essa visão perdurou por muito tempo pois, de fato, as contendas, se não controladas, perturbam o ambiente e afetam a produção.

Como explica Rahim (2001), após a fase clássica adveio a Escola das Relações Humanas, a partir de George Elton Mayo, ainda nos anos 30, em que questões psicológicas e sociais dos trabalhadores passaram a ser consideradas como influentes na produtividade de uma empresa. Assim, passou-se a estudar os meios necessários à eliminação do conflito, como a adoção de uma liderança mais participativa para a melhoria dos canais de comunicação, com vistas ao aumento da eficiência no trabalho (Dimas; Lourenço, 2011).

Ressalte-se, porém, que para Mayo o conflito continuava sendo visto como negativo (Rahim, 2011). Esse entendimento começou a mudar a partir dos estudos de Mary Parker Follett, ainda nos anos 20. Ao contrário dos clássicos de sua época, ela defendeu que o conflito seria, na verdade, construtivo, e que levaria aos progressos social e individual (Follet, 1924). Para Follett, há três diferentes formas de se gerenciar um conflito: pela dominação, compromisso ou integração: Na dominação, uma parte impõe sua vontade à outra. No compromisso, as partes cedem parte de suas vontades para chegar ao meio-termo para ambas. Já na integração levantam-se novas alternativas de opções com vistas ao atendimento das expectativas das partes. Assim, defendeu o tratamento integrativo de conflitos, pois o

evitamento, o domínio e compromisso seriam ineficazes na resolução das contendas (Follett, 1924).

Dessa forma, no final dos anos 30 até meados de 1970, iniciou-se uma visão mais dual dos conflitos, com correntes defendendo que, em determinadas situações, ele poderia ser benéfico para a equipe. Afinal, diferenças no modo de pensar e de agir são salutares, à medida que podem favorecer o crescimento intelectual pela busca da verdade mais aceitável.

Com o passar do tempo, os estudos sobre o conflito se intensificaram, considerando a maior diversidade no ambiente laboral, como a participação maior de mulheres e de pessoas de diferentes culturas e origens, como os imigrantes (Dimas; Lourenço, 2011). Assim, a partir dos anos 90, adveio a Teoria Interacionista, a partir de estudos de Putnam (1997) e De Dreu (1997), para os quais conflitos podem também serem benéficos, e até fomentados, quando estimulam o debate de ideias, a curiosidade e a criatividade.

Com base na Teoria Interacionista, Robbins (2005) ressalta que é a natureza do conflito que irá definir se ele é bom ou ruim. Para melhor esclarecer, apresenta três tipos de conflito: (i) de processo, (ii) de tarefa e (iii) de relacionamento. O conflito de processo refere-se ao modo como o trabalho é executado. Nesse caso, o conflito sempre deve estar em nível baixo, pois muitas discussões sobre o papel de cada agente geram incertezas e impactam na produção. Portanto, torna-se disfuncional.

O conflito de tarefa diz respeito à temática e aos objetivos da demanda do trabalho. Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa é benéfico, pois estimula o debate de ideias e impulsiona o desenvolvimento das atividades.

Já o conflito de relacionamento, como o nome diz, tem a ver com as questões interpessoais (entre pares/entre subordinado e chefia). Segundo Robbins (2005), pesquisas demonstraram que o conflito interpessoal é, na maioria das vezes, disfuncional, porque atitudes hostis ou de ataque reduzem o entendimento entre as partes e isso aparenta refletir na produção do trabalho.

Já para Christopher Moore (1998), o conflito se classifica em duas espécies: os desnecessários e os genuínos. Os primeiros abrangem os problemas de relacionamento, de informação/dados e de valores. Já os conflitos genuínos originam-se de confrontos de maior concretude, tais como, os conflitos de interesses e os estruturais. Moore (1998, p. 62-63) assim explicita esses tipos de conflito:

- **Conflitos de relacionamento:** São assim denominados os conflitos de relações interpessoais, de fortes emoções, como falhas na comunicação, de uso de estereótipos ou referentes às formas como as pessoas se interagem entre si ou em grupos.
- **Conflitos de informação/dados:** Ocorre quando há deficiência de informação, problemas quanto à interpretação de dados ou equívoco quanto ao manejo dos dados.
- **Conflitos de interesses:** A base desses conflitos são interesses opostos, conflitantes quanto à determinado procedimento ou tomada de decisão.
- **Conflitos de valores:** Trata-se de conflitos relacionados às diferenças de ideais, de concepção de mundo, de moral, que podem surgir quando valores são impostos ou quando se impede que indivíduos cultivem seus próprios princípios.
- **Conflitos Estruturais:** Dizem respeito a problemas relacionados à desigualdade de poder, de autoridade, de distribuição não uniforme de recursos, de posses, e também a fatores físicos, ambientais ou geográficos que inibam a cooperação.

Figura 1: O círculo do conflito, segundo Moore



Fonte: BASTOS; CORRÊA; PASSANI (2014), adaptado de MOORE (1998).

Em relação aos dias atuais, os principais fatores de conflitos no ambiente de trabalho decorrem de falhas: na comunicação, 48%, no estilo de gestão, 40% e no conflito trabalho-família, 12%, conforme conclusões de um estudo recente realizado por Claudia Ferreira e Mário Teixeira Reis Neto (2015).

É importante reconhecer que um nível ideal de conflito é necessário para apoiar o progresso e a inovação, enquanto a ausência de conflito pode levar à estagnação e à falta de novas ideias (Robbins, 2005). Nesse sentido, Robbins (2005) elenca alguns tipos de técnica de administração de conflitos, conforme se vislumbra da figura 2, abaixo.

Figura 2 - Técnicas de administração de conflitos de Robbins

QUADRO 14-4 Técnicas de Administração de Conflitos	
Técnicas de Resolução de Conflitos	
<i>Resolução de problemas</i>	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
<i>Metas superordenadas</i>	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
<i>Expansão de recursos</i>	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso — digamos, dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho —, a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
<i>Não-enfrentamento</i>	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
<i>Suavização</i>	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.
<i>Concessão</i>	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.
<i>Comando autoritário</i>	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
<i>Alteração de variáveis humanas</i>	Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
<i>Alteração de variáveis estruturais</i>	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.
Técnicas de Estimulação de Conflitos	
<i>Comunicação</i>	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
<i>Inclusão de estranhos</i>	Incluir nos grupos de trabalho funcionários com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
<i>Reestruturação da organização</i>	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompem o status quo.
<i>Nomeação de um advogado do diabo</i>	Designação de um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

Fonte: ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 333.

Quanto o estímulo aos conflitos, defendidos por Robbins, esses devem ser conduzidos sempre com cautela pelos gestores, observando sempre os princípios da dignidade humana e o da razoabilidade, a fim de que os objetivos almejados - estímulo à criatividade e à proatividade, possam ser alcançados

Assim, o conflito construtivo pode se apresentar como importante ferramenta funcional, no sentido de se buscar maior eficácia na produção (Rahim, 2001; McIntyre, 2007), mas observando-se os princípios e garantias constitucionalmente previstos.

Nesse ínterim, os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho devem ser melhor considerados, não no intuito de exterminá-los, algo que não será possível, mas sim com o objetivo de buscar no conflito a oportunidade de aprimorar o diálogo para harmonizar equipes, e isso pode ser realizado muito adequadamente por meio da conciliação e da mediação, o que será visto no subcapítulo 2.3 desta pesquisa. Antes, porém, urge analisar o tratamento ordinário a esses conflitos, conforme será demonstrado a seguir.

2.2 A ATUAÇÃO CORRECIONAL ORDINÁRIA AOS CONFLITOS

As funções ordinárias básicas de todas as corregedorias ou unidades correcionais estão relacionadas ao auxílio à manifestação do Poder Disciplinar estatal, podendo se concretizar por atividades orientativas, preventivas e, mais comumente, instruindo processos derivados de denúncias de irregularidades, a fim de promover juízo de valor sobre sua ocorrência e ao, final, apoiar julgamento ou mesmo decidir a respeito, à luz da Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990) ou da Lei nº 12.846/2013 (Brasil, 2013), no caso de responsabilização de pessoas jurídicas, conforme explicitado a seguir.

2.2.1 O papel das Corregedorias do Poder Executivo Federal

No âmbito do Poder Executivo Federal, as corregedorias constituem unidades setoriais da Controladoria-Geral da União (CGU), Órgão Central de Correição. Assim, precipuamente, regulam, monitoram e exercem o poder correcional num órgão ou entidade pública, nos termos do art. 5º do Decreto nº 5.480/2005 da CGU (Brasil, 2005), *in verbis*:

Art. 5º Compete às unidades setoriais do Sistema de Correição: [\(Redação dada pelo Decreto nº 10.768, de 2021\)](#)

I - propor ao Órgão Central do Sistema medidas que visem a definição, padronização, sistematização e normatização dos procedimentos operacionais atinentes à atividade de correição;

II - participar de atividades que exijam ações conjugadas das unidades integrantes do Sistema de Correição, com vistas ao aprimoramento do exercício das atividades que lhes são comuns;

- III - sugerir ao Órgão Central do Sistema procedimentos relativos ao aprimoramento das atividades relacionadas às sindicâncias e aos processos administrativos disciplinares;
- IV - instaurar ou determinar a instauração de procedimentos e processos disciplinares, sem prejuízo de sua iniciativa pela autoridade a que se refere o [art. 143 da Lei nº 8.112, de 1990](#);
- V - manter registro atualizado da tramitação e resultado dos processos e expedientes em curso;
- VI - encaminhar ao Órgão Central do Sistema dados consolidados e sistematizados, relativos aos resultados das sindicâncias e processos administrativos disciplinares, bem como à aplicação das penas respectivas;
- VII - auxiliar o Órgão Central do Sistema na supervisão técnica das atividades desempenhadas pelas unidades integrantes do Sistema de Correição;
- VII - supervisionar as atividades de correição desempenhadas pelos órgãos e entidades submetidos à sua esfera de competência; ([Redação dada pelo Decreto nº 7.128, de 2010](#)).
- VIII - prestar apoio ao Órgão Central do Sistema na instituição e manutenção de informações, para o exercício das atividades de correição; e
- IX - propor medidas ao Órgão Central do Sistema visando à criação de condições melhores e mais eficientes para o exercício da atividade de correição.

A Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022 (BRASIL, 2022b), expedida pela Controladoria-Geral da União, regulamentou esse rol de atividades, expressando a extensão da amplitude das competências das corregedorias dos órgãos e entidades federais, denominadas de unidades setoriais de correição. Destacam-se, nesse ponto, as atividades de instaurar e conduzir procedimentos investigativos; realizar o juízo de admissibilidade das denúncias e demais de notícias de infrações disciplinares; propor e celebrar Termo de Ajustamento de Conduta - TAC; instaurar e conduzir processos correccionais; julgar processos correccionais e manifestar-se tecnicamente nos procedimentos investigativos e nos processos correccionais, antes do julgamento da autoridade competente (art. 5º, incisos I a VI).

No ínterim dessas competências, a corregedoria de um Ministério pode planejar, orientar, coordenar, supervisionar, controlar, executar e avaliar as atividades de correição desenvolvidas; disseminar boas práticas, experiências e informações; promover ações, cursos, palestras, campanhas, boletins e outros meios destinados à valorização e ao cumprimento de preceitos relativos à ética funcional e à boa conduta disciplinar dos servidores; propor medidas que visem inibir, reprimir e/ou diminuir a prática de faltas ou irregularidades cometidas por servidores.

Dessa forma, compete a cada órgão ou entidade, no exercício do poder regulamentar, a faculdade de expedir portaria ou outro instrumento normativo com competências mais abrangentes e específicas para suas unidades correccionais, quando, por exemplo, poderá

prever para o corregedor a competência para julgar processos administrativos disciplinares apenáveis com suspensão de mais de 30 dias.

Quanto à penas de demissão, conforme Decreto nº 11.123, de 07 de julho de 2022 (Brasil, 2022), o Presidente da República delegou competência aos Ministros de Estado para julgarem casos puníveis com demissão, o que já era preconizado pelo Decreto nº 3035/99. A novidade agora é que pode haver subdelegação dessa competência para ocupantes de cargo nível CCE-17 (no mínimo), bem como para os dirigentes máximos singulares das autarquias e fundações, se houver unidade correcional instituída na respectiva entidade (art. 3º).

A corregedoria no órgão pesquisado

O órgão pesquisado – o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), antes de 1º de janeiro de 2023, era denominado Ministério da Cidadania (MC). No âmbito do MDS, a Corregedoria, que possui lá a sigla COGER, possui as atribuições previstas no art. 9º do Decreto 11.392, de 20 de janeiro de 2023 (Brasil, 2023), *in verbis*:

- I - promover as atividades de prevenção e de correção para verificar a regularidade e a eficácia de serviços e propor medidas saneadoras ao seu funcionamento;
- II - examinar as representações e os demais expedientes que tratem de irregularidades funcionais e proceder a seus juízos de admissibilidade;
- III - instaurar as sindicâncias e os processos administrativos disciplinares;
- IV - julgar e aplicar penalidades, em sindicâncias e processos administrativos disciplinares, nos casos de advertência ou de suspensão por até trinta dias;
- V - instruir os processos administrativos disciplinares cujas penalidades propostas sejam a demissão, a suspensão por mais de trinta dias, a cassação de aposentadoria ou disponibilidade, a destituição de cargo em comissão ou a destituição de função comissionada, para remessa ao Ministro de Estado;
- VI - instruir os procedimentos de apuração de responsabilidade de entes privados de que trata a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, observadas as disposições legais; e
- VII - exercer as competências previstas no art. 5º do Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.

Vislumbra-se que as competências correcionais do MDS vão desde o poder-dever de apurar denúncias/representações, até punir servidores com sanção de suspensão de até 30 dias, cabendo também promover ações preventivas e propor recomendações com vistas ao evitamento de ilícitos disciplinares.

A estrutura interna da Corregedoria do antigo Ministério da Cidadania, vigente durante o uso efetivo do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal, procedimento alternativo

de resolução de conflitos criado pelo órgão, possuía, conforme Decreto nº 10.357, de 20 de maio de 2020:

- a) 01 (um) corregedor titular;
- b) 02 (dois) corregedores adjuntos e
- c) 02 (dois) assessores técnicos.

As macrotarefas eram subdivididas entre o Corregedor titular e as unidades abaixo (art. 11 da Portaria MC nº 666/2021) (Brasil, 2021):

- I – Corregedoria Adjunta de Prevenção;
- II – Corregedoria Adjunta de Responsabilização;
- III – Coordenação Administrativa;
- IV – Apoio administrativo da COGER.

Já o Decreto nº 11.634, de 23 de agosto de 2023, ao atualizar o Decreto nº 11.392/2023, alterou a estrutura administrativa da Corregedoria do MDS, que agora contempla a seguinte estrutura:

- a) 01 Corregedor;
- b) 01 Coordenador-Geral;
- c) 01 Chefe de Divisão, e
- d) 01 Assessor Técnico Especializado

Dessa forma, atualmente não há mais a previsão de corregedorias adjuntas, tendo havido diminuição dos cargos de confiança mais altos na unidade. Não obstante, todas as atribuições correcionais permaneceram vigentes, redistribuídas ao novo panorama estrutural.

2.2.2 O Direito Administrativo Disciplinar: base da atuação correcional

As corregedorias são as unidades que atuam, principalmente, para a aplicação do poder disciplinar pelo Estado. Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2024) assim conceitua esse poder estatal: “Poder disciplinar é o que cabe à Administração Pública para apurar infrações e aplicar penalidades aos servidores públicos e demais pessoas sujeitas à disciplina administrativa”.

Ou seja, o Estado exerce o poder disciplinar com o objetivo de manter a ordem interna das atividades administrativas. Para tanto, promove apurações em caso de descumprimento

de deveres previstos na Lei nº 8.112/90 (se servidor público) ou em outras legislações que regulam os vínculos jurídicos entre o Estado e o particular (contratados e usuários de serviços públicos, por exemplo). Assim, considerada a função administrativa, todos os Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) exercem o poder disciplinar (Oliveira, p. 291-292).

Acrescente-se que o Direito Administrativo Disciplinar, como ramo do Direito Administrativo, relaciona-se com outras disciplinas jurídicas, como: a) Direito Constitucional; b) Direito Tributário e Direito Financeiro; c) Direito Eleitoral; d) Direito do Trabalho e Direito Previdenciário; e) Direito Penal; f) Direito Processual Civil e Penal; g) Direito Civil; h) Direito Empresarial; i) Direito Regulatório, Direito da Concorrência, Direito Econômico; j) Direito Internacional Público e Direito Internacional Privado (Oliveira, p. 9-10).

O Direito Administrativo Disciplinar, além das regras legais, deve obedecer, igualmente, aos princípios constitucionalmente previstos e aos que balizam a apuração e a aplicação de sanções no âmbito administrativo. O Órgão Central de Correição elenca os principais princípios aplicáveis à matéria (Brasil, 2022, p. 14-17):

1) O Princípio do devido processo legal

Segundo Nelson Nery Junior, o Princípio do devido processo legal é a base de todos os outros aplicáveis aos processos em geral (1999, p. 30). Está previsto na Constituição Federal, no inciso LIV do art. 5º: “Ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal”.

Esse Princípio abrange os aspectos formais e materiais da regularidade processual.

Em seu aspecto formal, refere-se à observância das garantias processuais, como a observância dos procedimentos previamente determinados, a publicização de suas regras e fases. E, em caso de acusação, o direito de responder a um processo formal, ainda que de rito sumário (se a lei assim o prever), com o respaldo da ampla defesa e do contraditório, antes de qualquer sanção (Brasil, CGU, 2022, p. 14).

Luís Roberto Barroso (2001, p. 214) ensina que o devido processo legal, em seu aspecto material ou substancial, permite controlar a discricionariedade por meio do “exame da razoabilidade (*reasonableness*) e da racionalidade (*rationality*) das normas jurídicas e dos atos do Poder Público em geral”. Assim, o processo deve observar para além das regras legais, os critérios do que é justo (Fratini, 2022).

2) *Princípios da ampla defesa e do contraditório*

Os princípios da ampla defesa e do contraditório são corolários do Princípio do devido legal, porque o integram. Estão previstos no art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal: “aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o *contraditório e a ampla defesa*, com os meios e recursos a ela inerentes” e no art. 2º, *caput* da Lei nº 9.784/99 (Lei que regulamenta os processos administrativos): “A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, *ampla defesa, contraditório*, segurança jurídica, interesse público e eficiência”. (grifou-se).

O Princípio da ampla defesa significa permitir a qualquer pessoa investigada ou acusada o direito de se valer de todos os meios de defesa admitidos em Direito. Deve ser observado em qualquer procedimento por meio do qual possa gerar alguma restrição de direitos ou sanção (Brasil, 2022, p. 15). Nesse sentido, garante-se ao investigado o direito, por exemplo, de ser notificado da existência do processo administrativo em seu desfavor; ter pleno acesso aos autos do processo; requerer produção das provas; apresentar defesa escrita e interpor recursos (Fratini, 2022, p. 25).

No artigo 143 da Lei nº 8.112/90 assegura-se a ampla defesa nos procedimentos de sindicância ou processo administrativo disciplinar. No art. 156 do mesmo diploma legal, a ampla defesa é garantida por meio de rol exemplificativo: “acompanhar o processo pessoalmente ou por intermédio de procurador, arrolar e reinquirir testemunhas, produzir provas e contraprovas e formular quesitos, quando se tratar de prova pericial”.

Por sua vez, o Princípio do contraditório garante o direito de as partes participarem ativamente do processo, serem ouvidas e informadas sobre os atos processuais, de conhecer a motivação das decisões administrativas a seu respeito (Oliveira, p. 291-292), bem como de obter resposta estatal às manifestações do acusado.

3) *Princípio do informalismo moderado*

A regra, no processo administrativo, é a ausência de forma determinada para os atos em geral, só devendo haver a observância de forma solene quando a lei expressamente a exigir (artigo 22 da Lei nº 9.784/99).

A Controladoria-Geral da União, por meio do Manual de Processo Administrativo Disciplinar (Brasil, 2022, p. 16), esclarece que o princípio do informalismo moderado (ou formalismo moderado) significa, em âmbito disciplinar, “a dispensa de formas rígidas, mantendo apenas as compatíveis com a certeza e a segurança dos atos praticados, salvo as expressas em lei e relativas aos direitos dos acusados”.

Dessa forma, o conteúdo dos elementos probatórios prevalece em relação à forma pela qual foram elaborados, desde que sejam observados os demais princípios do Direito Pátrio, em especial os do contraditório e o da ampla defesa (Brasil, 2022, p. 16).

Ademais, atualmente o Direito Administrativo está mais preocupado com a atuação eficiente, pautada nos direitos fundamentais, o que tem justificado a relativização de formalidades excessivas e de seu caráter impositivo, a fim de adotar medidas baseadas no consenso, como a possibilidade de uso de mediação, acordos e participação social, como consultas e audiências públicas (Oliveira, 2024, p. 14-15).

4) Princípio da verdade real

Nos procedimentos disciplinares, deve-se buscar a elucidação dos fatos, a “verdade real ou material”, por todos os meios lícitamente possíveis, ainda que não tenha havido solicitação do acusado. Assim, a investigação correcional, em juízo de admissibilidade ou investigação preliminar sumária (Portaria CGU 27/2022, art. 42) e em processos administrativos disciplinares, deve buscar elementos de evidência por meio de documentos, provas emprestadas, como pedido ao Poder Judiciário de cópia de processo penal ou de improbidade administrativa; oitivas de testemunhas, gravações de câmeras, etc.

Logo, não se admite a “verdade sabida”. Por conseguinte, “o único efeito da revelia no processo administrativo disciplinar é o da nomeação de defensor dativo, não se reputando como verdadeiros os fatos imputados ao acusado” (Brasil, 2022, p. 16).

5) Princípio da presunção de inocência ou de não culpabilidade

O Princípio da presunção de inocência ou de não culpabilidade está previsto na Constituição Federal, art. 5º, inciso LVII: “ninguém será considerado culpado até o trânsito em julgado de sentença penal condenatória”. Apesar de o dispositivo legal se referir a processo penal, na verdade é um mandamento que alcança também os processos correctionais,

no sentido de considerar o servidor culpado apenas após a decisão final sobre o caso, com ônus da Administração de provar a culpa (Brasil, CGU, 2022, p. 16-17).

Esclareça-se que a Lei nº 8.112/90 se refere ao investigado, ainda que na fase prévia ao processo administrativo disciplinar, como “acusado”, *ex vi* dos artigos 143 e 149, § 2º, *in verbis*:

Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao *acusado* ampla defesa.

[...]

Art. 149.

§ 2º Não poderá participar de comissão de sindicância ou de inquérito, cônjuge, companheiro ou parente do *acusado*, consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau. (grifou-se)

Apesar da expressão não corresponder à melhor definição quanto àquele que está sendo investigado previamente ao indiciamento no PAD, importa observar os princípios garantidores do devido processo legal, da ampla defesa e do contraditório, eximindo a Comissão processante de julgamento antecipado.

Por fim, o Princípio da presunção de inocência foi o fundamento principal para que o Supremo Tribunal Federal declarasse a inconstitucionalidade do art. 170 da Lei 8.112/1990, que prevê o registro dos fatos nos assentamentos individuais do servidor, mesmo se a penalidade disciplinar estiver prescrita (STF, Tribunal Pleno, MS 23.262/DF, Rel. Min. Dias Toffoli, DJe-213 30.10.2014, Informativo de Jurisprudência do STF n. 753). Por conseguinte, o Superior Tribunal de Justiça firmou a Tese 7 da Jurisprudência em Teses (edição 76) no mesmo sentido, ressaltando a importância do referido Princípio constitucional.

6) *Princípio da motivação*

O Princípio da motivação está previsto no art. 2.º, caput e parágrafo único, inciso VII, da Lei 9.784/1999, e significa a necessidade de os atos administrativos serem fundamentados, com a exteriorização dos seus motivos.

Há divergências na doutrina sobre a extensão dessa necessidade, no sentido de abranger todos os atos ou somente parte deles (Oliveira, 2024, p. 306-308). Acredita-se que o entendimento mais alinhado ao neoconstitucionalismo seja o defendido por Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2024, p. 92-93) e Celso Antônio Bandeira de Mello (2006, p. 382), no

sentido de que deve haver motivação de todos os atos administrativos, independentemente de sua natureza, com base, principalmente, nas seguintes razões: (i) no art. 1.º, parágrafo único, da Constituição Federal, que dita que todo poder emana do povo. Logo, sem a motivação não se faz possível o controle social por quem detém o poder (o povo); (ii) no art. 93, X, também da Constituição Federal, que determina que as decisões administrativas dos tribunais devem ser motivadas. Apesar de se referir ao Poder Judiciário, a norma abrangeria todos os demais Poderes em sua função administrativa; e (iii) no controle da legalidade, propiciado pela observância dos motivos exteriorizados (Oliveira, 2024, p. 307).

2.2.3 O tratamento convencional de denúncias de conflitos interpessoais via corregedoria

Na Administração Pública, os conflitos interpessoais entre servidores e colaboradores muitas vezes extrapolam as divergências corriqueiras. Com isso, os casos de conflito interpessoal podem vir a configurar inobservância dos deveres funcionais descritos no Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas - a Lei nº 8.112/90 (Brasil, 1990). Nesse caso, a autoridade correcional do órgão ou entidade é provocada, acarretando o poder-dever de analisar os fatos à luz da Lei nº 8.112/90, a qual prevê direitos, deveres, proibições e sanções.

Quanto à apuração de irregularidades, os artigos 143 e 144 da Lei nº 8.112/1990 estabelecem que:

Art. 143. A autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata, mediante sindicância ou processo administrativo disciplinar, assegurada ao acusado ampla defesa.

Art. 144. (...)

Parágrafo único. Quando o fato narrado não configurar evidente infração disciplinar ou ilícito penal, a denúncia será arquivada, por falta de objeto.

Já os deveres e proibições dos servidores públicos estão descritos artigos 116, 117 e 132 da Lei nº 8.112/90, da referida legislação.

As irregularidades mencionadas acima podem ser combinadas com disposições de outras normativas que preveem ilícitos funcionais, como a Lei de improbidade administrativa (Lei nº 8.429/92).

Nesse sentido, vindo o servidor público a ferir esses preceitos e havendo elementos mínimos de autoria e de materialidade de eventual digressão funcional, a corregedoria do

órgão ou entidade pode ser provocada, diretamente ou por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, via Sistema Fala.br.

A Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022 (BRASIL, 2022b), ao regulamentar a atividade correcional no Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, dispõe que sobre as denúncias ou representações devem as corregedorias elaborar juízo de admissibilidade (JAD), ou seja, uma análise sobre a verossimilhança da notícia, em face da existência ou não de indícios mínimos de materialidade e autoria de infração correcional, conforme artigos 37 a 39 da supramencionada Portaria:

Art. 37. O juízo de admissibilidade é o ato administrativo por meio do qual o titular de unidade setorial de correição decide, de forma fundamentada:

I - pelo arquivamento de denúncia, representação ou relato de irregularidade;

II - pela celebração de Termo de Ajustamento de Conduta - TAC;

III - pela instauração de procedimento investigativo, no caso de falta de informações ou impossibilidade de obtê-las; ou

IV - pela instauração de processo correcional.

Parágrafo único. Caso sejam identificados indícios de irregularidade cuja competência para apuração não seja da unidade setorial de correição, a matéria deverá ser encaminhada à autoridade competente para a instauração da respectiva apuração.

Art. 38. As denúncias, as representações ou os relatos que noticiem a ocorrência de suposta infração disciplinar ou de ato lesivo contra a Administração Pública praticado por pessoa jurídica, inclusive anônimos, deverão ser objeto de juízo de admissibilidade que avalie a existência de indícios que justifiquem a sua apuração, bem como a espécie de procedimento investigativo ou processo correcional cabível.

§ 1º Para subsidiar o juízo de admissibilidade, o titular da unidade setorial de correição poderá se valer dos procedimentos investigativos previstos neste Capítulo.

§ 2º A denúncia ou representação que não contiver os indícios mínimos que possibilitem sua apuração será motivadamente arquivada.

§ 3º A autoridade competente pode, motivadamente, deixar de deflagrar processo correcional, caso verifique a ocorrência de prescrição antes da sua instauração.

§ 4º No caso de infração disciplinar de menor potencial ofensivo a que se refere o caput do art. 62 desta Portaria Normativa, deverá ser proposta a celebração de TAC.

Art. 39. Se presentes indícios de autoria e materialidade, será determinada a instauração de processo correcional, sendo desnecessária a existência de procedimento investigativo prévio. Parágrafo único. As informações que constituírem comunicação de ocorrência de suposta infração disciplinar ou de ato lesivo contra a Administração Pública praticado por pessoa jurídica poderá deflagrar a instauração de processo correcional, desde que devidamente motivada e com amparo em investigação prévia.

Assim, com base na Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022 (Brasil, CGU, 2022) a autoridade instauradora deve examinar os fatos narrados na denúncia e ponderar pela plausibilidade de se adotar um dos seguintes procedimentos: aprofundar o exame por meio de outras ferramentas de investigação, como sindicância ou IPS – Investigação Preliminar Sumária; instaurar o processo administrativo disciplinar sumário ou

ordinário (PAD); propor a celebração de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) ou arquivar a denúncia por não haver demonstração da materialidade, autoria ou pela prescrição.

Para tanto, deve haver a investigação prévia suficiente, com promoção de diligências, juntadas de documentos, oitivas de testemunhas e/ou envolvidos, solicitação de provas emprestadas a outros órgãos ou ao Poder Judiciário. Mesmo para a aplicação do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), faz-se necessário realizar esse juízo de admissibilidade. Essa é a orientação da CGU, conforme seu Manual de PAD (Brasil, 2022a, p. 43).

Ademais, a Lei de Introdução ao Direito Brasileiro, em seu artigo 28, prevê que “o agente público responderá pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro”. Logo, deve haver cautela e certeza de elementos que demonstrem a ocorrência de infração disciplinar e sua autoria, para que haja a adequada indicação de instauração de processo correcional, sob pena de abuso de direito.

Em relação às denúncias de conflito interpessoal entre agentes públicos, é possível que o juízo de admissibilidade/investigação preliminar sumária possa concluir pela existência de indícios de irregularidades, como, por exemplo, o dever de manter conduta compatível com a moralidade administrativa (art. 116, IX) e de tratar com urbanidade as pessoas (art. 116, XI), ou a proibição de promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição (art. 117, V).

Nesse sentido, e não sendo possível a celebração de Termo de Ajustamento de Conduta no caso concreto, surge a justa causa para a instauração de sindicância acusatória ou processo disciplinar.

Sindicâncias

Para casos de conflito interpessoal, as sindicâncias investigativa e acusatória podem ser utilizadas como instrumento de apuração. No entanto, as sindicâncias, atualmente, estão em desuso.

A sindicância investigativa (art. 46 a 49 da Portaria CGU 27/2022), na prática, foi substituída pela investigação preliminar sumária (IPS) ou juízo de admissibilidade (JAD), pois são instrumentos de apuração prévia, dos quais não se resultam penalidades. Seu objetivo é esclarecer os fatos, e isso a IPS e o JAD já realizam, com apuração aprofundada, sem a necessidade de ato de instauração publicado, ao contrário do que se exige para a sindicância (arts. 38, § 1º e 42 da Portaria CGU 27/2022).

Já a sindicância acusatória é prevista para casos puníveis com suspensão de até trinta dias, quando não for possível o uso do TAC (art. 73 da Portaria CGU 27/2022). É pouco utilizada, pois, em caso de evidências probatórias, faz-se preferível instaurar o processo administrativo disciplinar, em que não há limitação de aplicação de penalidade. Isso porque pode ocorrer de no curso da instrução processual surgirem elementos probatórios que venham a caracterizar fatos mais gravosos. Assim, para evitar que o feito seja convertido no PAD, o que seria mais um ato burocrático, na prática instaura-se diretamente o PAD.

O Processo Administrativo Disciplinar – PAD

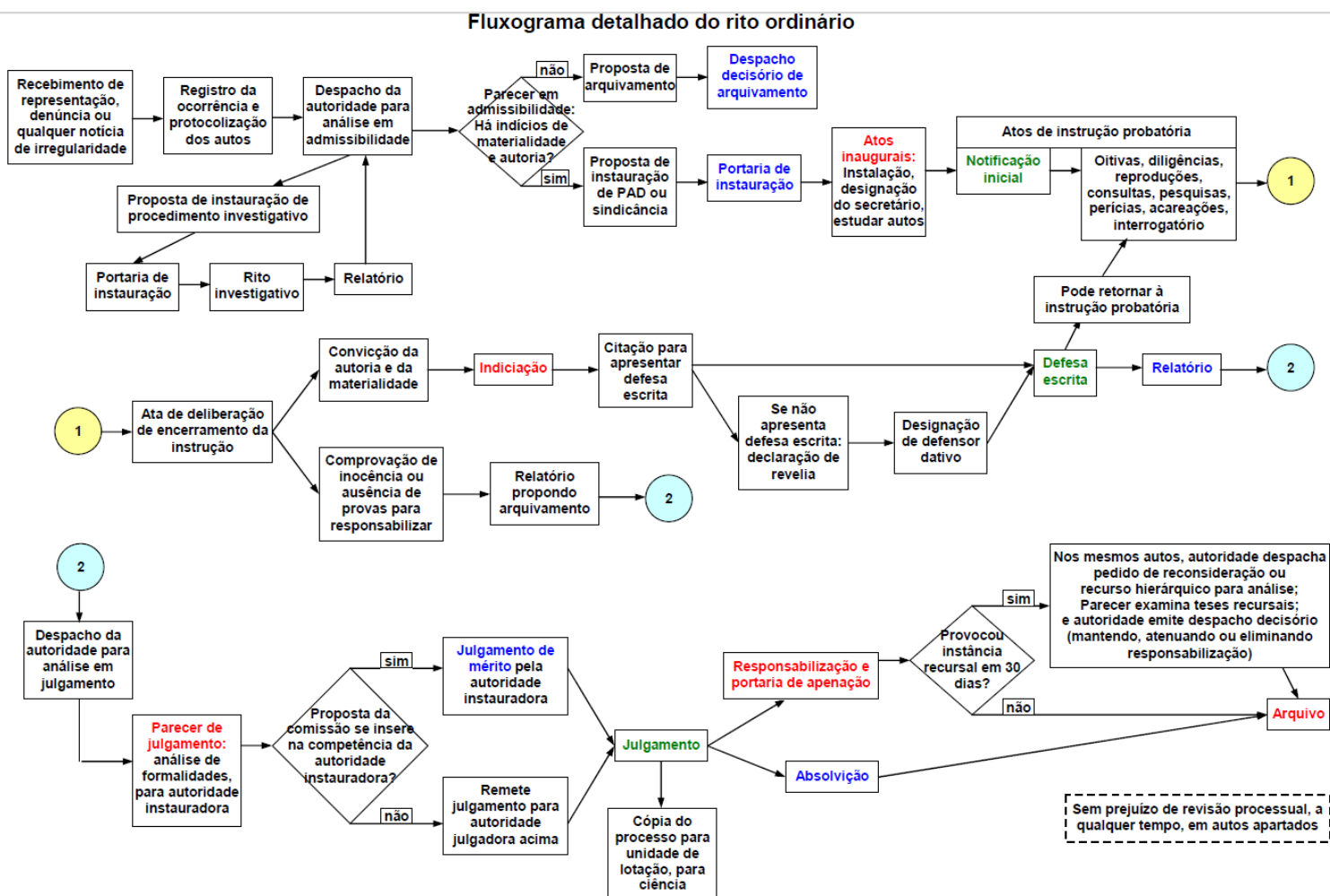
O Processo Administrativo Disciplinar – PAD ordinário é o instrumento mais tradicional de apuração de responsabilidade de servidor por infração disciplinar praticada no exercício de suas atribuições ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido, observados os princípios do contraditório e da ampla defesa. Dele poderá resultar arquivamento ou punição de advertência, suspensão de até 90 dias ou demissão (art. 75 da Portaria CGU 27/2022).

Trata-se de procedimento previsto nos artigos 148 a 172 da Lei nº 8.112/90, com várias fases de observância obrigatória (Brasil, 2022a):

- a) Publicação da portaria de instauração do PAD pela autoridade competente. O ato designa três servidores públicos efetivos para comporem a comissão, determina o prazo de conclusão dos trabalhos (geralmente sessenta dias), com informações sobre o número do processo e o objeto de apuração.
- b) Instrução: durante a instrução, a comissão busca a confirmação ou não do que fora exposto no juízo de admissibilidade/IPS, em busca da verdade material. Para tanto, promove diligências, junta documentos e realiza oitivas de testemunhas.
- c) Indiciação: confirmados os fatos, promove-se a indicição do acusado, com os fatos que recaem sobre ele a indicação, no processo, dos devidos fundamentos.
- d) Defesa escrita do acusado: com a indicição, a Comissão deverá citar o servidor e dar prazo para a defesa escrita.
- e) Relatório Final: após a apresentação da defesa do acusado (pessoal ou por defesa dativa), a Comissão deverá analisar tudo e elaborar relatório final conclusivo quanto à inocência ou não do indiciado. Se não o indiciou, argumentará pela absolvição diretamente no relatório final.

Nos termos do Estatuto dos Servidores Públicos, tais etapas processuais seguem ilustradas na Figura 03, a seguir.

Figura 03: Fluxograma do PAD ordinário



Fonte: Controladoria-Geral da União. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33152/1/UFOPA_Fluxo_Rito_Ordinario.pdf Acesso em 24 abr 2024

Pela ilustração acima, pode-se vislumbrar a extensa complexidade de atos que devem ser observados no PAD ordinário, sendo que sua inobservância, em muitos casos, pode gerar nulidade do processo (Brasil, 2022a, p. 366 a 338).

Já o PAD sumário é processo menos complexo, aplicável apenas nos casos de acúmulo ilegal de cargos públicos, de inassiduidade habitual ou de abandono de cargo (art. 133 a 140 da Lei nº 8.112/90). Tais infrações são necessariamente puníveis com demissão.

2.2.4 O Termo de Ajustamento de Conduta

No sistema correcional do Poder Executivo Federal, o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) foi criado pela Instrução Normativa CGU nº 02, de 30 de maio de 2017 (IN/CGU 02/2017), publicada no DOU em 31/05/2017 (Brasil, 2017), por meio da qual se previu esse instrumento simplificado para as infrações de menor potencial ofensivo, assim consideradas as condutas funcionais puníveis com advertência, nos termos da Lei nº 8.112/90. Para tanto, exigia-se a assunção de culpa pelo investigado (art. 2º).

Posteriormente a IN/CGU 02/2017 foi revogada pela Instrução Normativa CGU nº 17, de 20 de dezembro de 2019 - IN/CGU nº 17/2019, publicada no DOU de 26/12/2019 (Brasil, 2019), que trouxe algumas inovações. O TAC expressamente passou a ser considerado como uma medida voltada para a resolução consensual de conflitos (art. 1º, § 1º), aplicável para as infrações de menor potencial ofensivo, que passaram a abarcar as irregularidades puníveis com suspensão de até 30 dias. E deixou-se de haver a exigência de confissão de culpa pelo investigado, o que tornou o TAC mais atrativo.

Em 2020, a Instrução Normativa CGU nº 4, de 21 de fevereiro de 2020, publicada no DOU de 26/02/2020 (Brasil, 2020), revogou a IN/CGU nº 17/2019. A principal alteração havida foi o abandono do limite do valor do dano público para fins de se considerar infração de menor potencial ofensivo, como se previa nas normativas anteriores.

Por fim, a Portaria Normativa CGU nº 2, de 11 de outubro de 2022, publicada no DOU de 14/10/2022 (Brasil, 2022), é a norma infralegal que atualmente regulamenta o TAC. Em seu artigo 61, conceitua o Termo de Ajustamento de Conduta nos seguintes termos:

Art. 61. O Termo de Ajustamento de Conduta - TAC consiste em procedimento administrativo voltado à **resolução consensual de conflitos** em casos de infração disciplinar de menor potencial ofensivo.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão optar pela celebração do TAC, visando à eficiência, à efetividade e à racionalização de recursos públicos, desde que atendidos os requisitos previstos nesta Portaria Normativa". (grifou-se)

O Termo de Ajustamento de Conduta se constitui, pois, em um acordo entre o Estado, representado pelo pela autoridade celebrante, e o servidor que, em tese, praticou irregularidade disciplinar. Para tanto, exige os seguintes requisitos para a sua propositura: (i) infração disciplinar de menor potencial ofensivo, ou seja, punível com advertência ou suspensão de até 30 dias, nos termos do art. 129 da Lei nº 8.112/90, sendo que, no caso de

servidor público não ocupante de cargo efetivo e de empregado público o TAC somente poderá ser celebrado nas infrações puníveis com a penalidade de advertência; (ii) o investigado não ter registro vigente de penalidade disciplinar em seus assentamentos funcionais; (iii) o agente não ter firmado TAC nos últimos dois anos e (iv) o ressarcimento ou o compromisso de ressarcir, no caso de dano causado à Administração Pública.

Percebe-se que o TAC já é um instrumento de resolução consensual de conflitos, que mitiga a obrigatoriedade de instauração de processo administrativo disciplinar, caso constatados indícios de materialidade e autoria. Por que, então, falar em uso de mediação e/ou conciliação? Porque, como antecipado na Introdução desse trabalho, o TAC é um compromisso escrito, nem sempre precedido de um diálogo acolhedor ou pacificador. Em geral, o servidor não é chamado para discutir os compromissos a serem firmados. Esses, embora não possuam a natureza de penalidade, na prática ele se perfaz em “quase-sanção”, uma vez que o servidor signatário fica submetido a um controle especial da sua chefia imediata por um determinado período de tempo. Somente após esse período, e tendo sido constatado o cumprimento do compromisso acordado, é que o processo é arquivado.

Além disso, o TAC fica registrado nos assentamentos funcionais do servidor e nos sistemas de consulta da CGU. Juridicamente isso não acarreta (ou não deveria acarretar) prejuízos ao servidor (salvo a impossibilidade de firmar outro TAC nos próximos dois anos), nem impede a assunção de cargos diretivos ou funções gratificadas. Não obstante, pode implicar em estigma no ambiente laboral ou receio de atuação do agente em seus afazeres no órgão ou entidade.

No órgão pesquisado - o MDS, de 2019 a 2023 só houve a celebração de apenas um TAC, no ano de 2023, conforme banco de dados da CGU (2024). No mesmo período não há registro de aplicação de sanções no MDS.

Vistos os meios convencionais de atuação correcional, passa-se a abordar os meios alternativos de resolução de conflito vigentes no Brasil, sobretudo no âmbito do Poder Judiciário. Embora não haja lei federal, em sentido estrito, que regulamente o uso desses métodos na seara correcional, faz-se importante conhecer o leque de possibilidades, a fim de adequar a melhor metodologia consensual aos desentendimentos no ambiente de trabalho.

2.3 OS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS (MASC)

Os Meios Alternativos de Resolução de Conflitos (MASC), mais conhecidos são a negociação, a conciliação, a arbitragem e a mediação. A origem moderna desses institutos se deu nos Estados Unidos da América, no final dos anos 70, como forma de dissolução de lides paralela à atuação judiciária, com a expressão “*alternative dispute resolution*” (ADR), como é conhecida nos Estados Unidos da América.

Em uma conferência intitulada “National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice”, em Mineapólis, nos EUA, em 1976, cujo expoente foi Sander (1979), houve debates sobre a insatisfação com os trabalhos do Poder Judiciário, os modelos ideais de justiça e o papel dos magistrados nos processos (Facchini Neto, 2019; Silva, 2021).

Isso porque os processos judiciais se mostravam caros e morosos. Assim, Frank Sander (1979) defendeu o uso de métodos alternativos de resolução de disputas, dando início à ideia de “Sistema Multiportas”, o qual é assim conceituado por Lorencini (2019, p. 41):

É o nome que se dá ao complexo de opções, envolvendo diferentes métodos que cada pessoa tem à sua disposição para tentar solucionar um conflito. Este sistema pode ser articulado ou não pelo Estado, envolver métodos heterocompositivos ou autocompositivos, adjudicatórios ou consensuais, com ou sem a participação do Estado. Ele será mais ou menos amplo em razão de diferentes características do conflito.

No Brasil, as “*alternative dispute resolution*” (ADR) se tornaram mais conhecidas como “meios alternativos de resolução de conflitos” (MASC) ou meios consensuais de resolução de conflitos, existindo também as siglas MESC – Meios extrajudiciais de Resolução de Controvérsias e RAD – Resolução Apropriada de Disputas (Pantoja; Almeida, p. 60). Em linguagem mais recente, os MASC são comumente denominados de métodos “adequados” de solução de conflitos (Miranda, 2018). De fato, o intuito pacificador da conciliação e da mediação revela melhor adequação da resposta estatal, antes preocupada apenas com a solução jurídica das lides, estas tidas como conflitos de interesses qualificados pela pretensão resistida (Carnelutti, 1944). No entanto, para fins de aplicabilidade no âmbito do direito disciplinar, entende-se, salvo melhor juízo, que a expressão “meios alternativos de solução de conflitos” ainda permanece em grau de maior consonância com o ordenamento atual, considerando que ainda não há lei formal sobre o uso dos referidos institutos como instrumentos de gestão correcional no Poder Executivo Federal. Dessa forma, em âmbito

correcional, os MASC possuem, ainda, natureza “alternativa”, apesar de sua existência remontar há séculos anteriores. Registre-se que a primeira Constituição do Brasil - a Constituição do Império, previa a tentativa de “reconciliação” entre as partes por meio de um juiz de paz, como condição prévia ao processo judicial, conforme art. 161 e 162 (Brasil, 1824), colacionados abaixo:

Art. 161. Sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum.

Art. 162. Para este fim haverá juizes de Paz, os quaes serão electivos pelo mesmo tempo, e maneira, por que se elegem os Vereadores das Camaras. Suas attribuições, e Districtos serão regulados por Lei.

Em 1890, o Decreto n. 359 (Brasil, 1890), em seu artigo 1º, deixa de prever essa obrigatoriedade de conciliação:

Artigo 1.º do de 1890. É abolida a conciliação como formalidade preliminar ou essencial para serem intentadas ou proseguirem as acções, cíveis e commerciaes, salva ás partes que estiverem na livre administração dos seus bens, e aos seus procuradores legalmente autorizados, a faculdade de porem termo a causa, em qualquer estado e instancia, por desistência, confissão ou transacção, nos casos em que for admissível e mediante escriptura publica, termos nos autos, ou compromisso que sujeite os pontos controvertidos a júizo arbitral.

Quase cem anos depois, com a criação da Lei nº 7.244, de 7 de novembro de 1984 (Brasil, 1984), criou-se o Juizado de Pequenas Causas, prevendo a conciliação como medida inicial da audiência, em que o juiz ou o conciliador deveriam expor as vantagens da medida alternativa (art. 22).

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 98, inciso I, previu a criação de juizados federais para promoção de conciliação em causas de menor potencial ofensivo.

Em 1994, a Lei n. 8.952/1994 (Brasil, 1994) incluiu o inciso IV no artigo 125 do Código de Processo Civil, para constar:

Código de Processo Civil
Artigo 125
O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe:
[...]
IV – tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes.

Posteriormente, a Lei nº 7.244/84 foi revogada para um aprimoramento de seu regulamento, por meio da Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, conforme Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995 (Brasil, 1995).

Em 2010, o Ministério da Justiça publicou o Manual de Mediação Judicial, organizado pelo juiz de Direito André Gomma de Azevedo (Brasil, 2010). Essa publicação foi baseada na atuação, desde 2001, do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Resolução Apropriada de Disputas (então denominado de Grupo de Pesquisa e Trabalho em Arbitragem, Mediação e Negociação) da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília (FD/UnB), com a colaboração de magistrados, procuradores e advogados vinculados ao grupo de pesquisa. Trata-se obra bastante didática, que serviu de diretriz para o uso da mediação, à época.

No mesmo ano, foi publicada a Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010 pelo Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2010). Essa norma foi um grande marco para o Poder Judiciário, pois previu princípios, regras éticas para conciliadores e mediadores e orientou a aplicação dos meios alternativos.

Cinco anos depois, os MASCs passaram a ser previstos na Lei nº 13.105/2015 (BRASIL, 2015a), que trata do novo Código de Processo Civil (CPC), e em norma específica sobre o assunto, a Lei nº 13.140/2015 - Lei de Mediação (BRASIL, 2015b).

Por fim, dentre as normativas de cunho nacional, há a Lei de Introdução ao Direito Brasileiro - Decreto-lei nº 4.657/1942 (Brasil, 1942) que, após atualização dada pela Lei nº 13.655/2018, passou a prever, em seu art. 26, a possibilidade de “compromisso” com os interessados, no caso de irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público. Embora a Lei da Mediação não faça referência expressa a casos disciplinares, a novel normativa apresenta as diretrizes que autorizam a utilização da conciliação e da mediação no setor público.

Em 2021, a Controladoria-Geral da União expediu a Portaria nº 581, de 09 de março de 2021, por meio da qual previu o uso de soluções consensuais de conflito a serem manejadas pelas ouvidorias dos órgãos e entidades. Essa norma foi revogada pela Portaria CGU nº 116, de 18 de março de 2024 (BRASIL, 2024), mas nesta foi mantida a referida previsão, conforme artigos 52 a 55, *in verbis*:

Da resolução pacífica de conflitos

Art. 52. As unidades setoriais do SisOuv poderão utilizar meios de resolução pacífica de conflitos, em especial para a solução de controvérsias, sendo necessária a direta e voluntária participação dos envolvidos.

§ 1º O disposto no caput deste artigo não afasta os direitos básicos e deveres dos usuários, constantes do Capítulo II da Lei nº 13.460, de 2017.

§ 2º **Os meios de resolução pacífica de conflitos não serão elegíveis quando:**

I - qualquer das partes no conflito não tenha consentido com o uso da metodologia de resolução pacífica de conflitos;

II - o objeto do conflito seja um direito indisponível;

**III - a resolução implicar a transigência sobre aplicação de ato normativo ou sobre conduta passível de responsabilização de agente público; ou
IV - quando decorrente de denúncia.**

Art. 53. Caberá ao responsável pelo processo de resolução pacífica de conflitos:

I - assegurar às partes igualdade de tratamento;

II - assegurar às partes o acesso às informações necessárias à tomada de decisão livre e informada;

III - zelar pela rápida solução do conflito;

IV - aproximar as partes para que elas negociem diretamente a solução desejada de sua divergência;

V - manter registros de todo o processo de resolução pacífica do conflito, colhendo os compromissos das partes, quando cabível, resguardando o sigilo dos dados; e
VI - adotar as medidas necessárias à formalização do acordo entre as partes.

Art. 54. As unidades setoriais do SisOuv poderão propor o uso de meios de resolução pacífica de conflitos de ofício ou a pedido do usuário ou gestor.

Art. 55. As ações relacionadas à resolução pacífica de conflitos deverão ser executadas por agente público devidamente capacitado para a sua realização, por meio de procedimento regulamentado no âmbito do órgão ou entidade a que a unidade setorial do SisOuv esteja vinculada. (grifou-se)

Ou seja, previu-se o uso de meios “pacíficos” pela Ouvidoria, mas expressamente vedou-se essa possibilidade quando o caso for passível de responsabilização de servidor público ou quando for decorrente de denúncia. Se as corregedorias é que detêm competência para promover os atos necessários a essa responsabilização legal, bem como para tratar denúncias de irregularidade funcional, logo, entende-se que as corregedorias estão legitimadas ao uso de meios consensuais de resolução de conflito.

A seguir, passa-se a discorrer sobre os procedimentos alternativos que mais se destacam no Brasil: são a conciliação, a arbitragem e a mediação.

2.3.1 A Negociação

Na negociação, as partes envolvidas resolvem o caso por conta própria, com escolha acordada da melhor abordagem e das definições sobre as diretrizes a serem seguidas. É um meio de se conseguir o que se quer do outro, em comunicação bidirecional (Fischer; Ury, Patton 2005, p. 15). Nesse contexto, não se trata de haver perdedores ou vencedores, mas sim de buscar um resultado benéfico para ambas as partes, conhecido como “ganha-ganha”. Esclarece Petrônio Calmon (2007, p. 113):

negociação é o mecanismo de solução de conflitos com vistas à obtenção da autocomposição caracterizado pela conversa direta entre os envolvidos sem qualquer intervenção de terceiro como auxiliar ou facilitador. É uma atividade inerente à condição humana, pois o homem tem por hábito apresentar-se diante de outra pessoa envolvida sempre que possui interesse a ela ligado. Ao apresentar-se para demonstrar seu interesse (pretensão), é sempre possível que seja atendido, não

se caracterizando a resistência, não havendo o que falar em conflito. Em decorrência da aproximação para demonstrar a pretensão, é natural que havendo resistência (constituindo-se o conflito) se inicie imediatamente o diálogo (o que caracteriza a negociação) com vistas a solução. Trata-se, então, de prática que pode ser pessoal e informal, fazendo parte da natural convivência em sociedade.

A negociação direta ocorre sem a intervenção de terceiros. Segundo Grinover (2015), apresenta-se como o método adequado quando as partes não possuem problemas de relacionamento, e sim interesses opostos sobre algo, e por isso conseguem resolver suas pretensões distintas de forma objetiva.

Assim, na negociação, há a prática de técnicas executadas pelas próprias partes no intuito de elas próprias resolverem um problema antagônico e assim chegar à solução mais adequada para ambos (Guilherme, 2018, p. 49).

2.3.2 A Conciliação

A conciliação é um método empregado por indivíduos que apresentam perspectivas aparentemente conflitantes, mas que buscam alcançar um acordo por meio de aconselhamento e sugestões fornecidas por um terceiro. Nesse processo, ela se distingue da negociação, em que as partes chegam a um acordo sem a intervenção de um conciliador terceiro. Na conciliação, o terceiro deve agir com ética, propondo soluções apenas de forma sugestiva, em vez de impor uma decisão (Cambi; De Lima Corrales, 2018).

A positivação da conciliação pela Lei dos Juizados Cíveis e Criminais, foi um grande marco para o uso dos métodos alternativos de resolução de conflito. Na seara cível, é possível a tentativa de acordo para causas de menor complexidade, compreendidas como as causas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo, como a ação de despejo para uso próprio e as ações possessórias sobre bens imóveis (de valor de até 40 vezes o salário mínimo), conforme art. 3º, incisos I, III e IV da mencionada Lei¹.

Não obtida a conciliação, as partes podem optar, de comum acordo, pelo júízo arbitral, dentre os juízes leigos. O árbitro pode decidir por equidade, e submeterá a decisão à homologação judicial (arts. 24 a 26 da Lei nº 9.099/95).

¹ O inciso II do art. 3º da Lei nº 9.099/95, refere-se às ações de rito sumário, que deixaram de ser previstas no atual Código de Processo Civil (CPC de 2015).

No âmbito criminal, a conciliação é aplicada para as infrações penais de menor potencial ofensivo, que são as contravenções penais e os crimes a que a lei comine pena máxima não superior a 2 (dois) anos, cumulada ou não com multa (arts. 60 e 61, Lei 9.099/95).

O Código de Processo Civil (Brasil, 2015) informa que a atuação via conciliação ocorre quando, preferencialmente, não há um vínculo anterior entre as partes, conforme redação do artigo 165, § 2º:

Art. 165.

[...]

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

Na conciliação, como o dispositivo acima informa, o conciliador pode manifestar sugestões de acordo às partes, mas lhe é vedado expressar preferências quanto às soluções apontadas, uma vez que isso feriria sua imparcialidade (Takahashi, 2016).

2.3.3 A Arbitragem

A arbitragem é um instrumento pelo qual as partes elegem um árbitro para decidir o conflito. Logo, o “árbitro é o juiz de fato e de direito e a decisão arbitral não é sujeita à homologação ou passível de recurso ao Poder Judiciário”, [...] e “o cumprimento da decisão é obrigatório” (Spengler, 2010, p. 38). Pelo fato de o poder da decisão estar em terceira pessoa, e não nas partes, é denominado de método heterocompositivo, e não autocompositivo, como ocorre na negociação, na conciliação e na mediação.

A arbitragem é regulamentada pela Lei nº 9.307/96 (“Lei de Arbitragem” – LA). Assim, pessoas com capacidade para contratar passaram a poder submeter seus litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis a um juízo particular (qualquer pessoa que tenha a confiança das partes), chamado de árbitro ou juízo arbitral (LA, art. 1º e 13), por meio de previsão contratual (cláusula compromissória – LA, arts. 4º ao 8º) ou mediante acordo após o surgimento da contenda, o denominado “compromisso arbitral” (LA, 9º ao 12).

A Lei de Arbitragem sofreu alterações em 2015, por meio da Lei nº 13.129/2015. Dentre elas, há a previsão de que, caso as partes ingressem judicialmente com pedido de medida cautelar ou de urgência, antes de instituída a arbitragem, essa medida perderá a eficácia se a parte interessada não requerer a arbitragem no prazo de 30 (trinta) dias, contado

da data de efetivação da respectiva decisão. Após a arbitragem, caberá aos árbitros, e não ao Poder Judiciário, manter, modificar, revogar a medida cautelar ou de urgência concedida judicialmente ou conceder novos pedidos provisórios (LA, arts. 22-A e 22-B).

Mas a principal inovação na Lei de Arbitragem, em 2015, foi a expressa autorização legal para uso desse método alternativo pela Administração Pública direta e indireta (LA, art. 1º, § 1º), para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis. Para a Administração Pública Direta, a Lei previu que o responsável pela celebração de convenção de arbitragem é o mesmo para a realização de acordos ou transações (art. 1º, § 2º da LA), o que veio a facilitar o uso desse meio alternativo.

2.3.4 A Mediação

Em 2010, adveio a significativa Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (Brasil, 2010), que previu a conciliação e a mediação como política judiciária em nível nacional. A partir de então, todo o Poder Judiciário passou a ter a regulamentação sobre esses procedimentos alternativos, uma vez que o CNJ é responsável por estabelecer as diretrizes administrativas para o Poder Judiciário.

Na parte geral do novo Código de Processo Civil, publicado em 17 de março de 2015, os conciliadores e mediadores se tornaram, expressamente, auxiliares da Justiça (Seção V do Título IV), e os artigos 165 a 175 passaram a dispor sobre a atuação alternativa de conflitos.

Em 29 de junho de 2015, foi publicada a Lei nº 13.140/2015 – “Lei da Mediação” (Brasil, 2015), que expressamente dispõe sobre esse meio de solução de controvérsias entre particulares e a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública, conferindo maior detalhamento a respeito.

A Lei da Mediação é fruto da convergência dos Projetos de Lei do Senado n. 517/2011, 405/2013 e 434/2013. Após substitutivos, o Projeto de Lei do Senado 517/2011 foi transformado em Projeto de Lei n. 7.169/2014 (Martins, 2016), que veio a ser tornar a Lei nº 13.140/2015.

Em 2016, o Conselho Nacional de Justiça expediu a 6ª edição do Manual de Mediação Judicial, atualizado com base nos então recentes Código de Processo Civil e Lei de Mediação (Brasil, 2016). Em 2019, o CNJ publicou promoveu nova revisão sobre o assunto, tendo, então, publicado o Manual de Mediação e Conciliação na Justiça Federal (Brasil, 2019).

Em 2020, o CNJ criou o Regulamento das ações de capacitação e do banco de dados da política de tratamento adequado de conflitos (Brasil, 2020), por meio do qual define os cursos de formação de mediadores/conciliadores e os requisitos para essa qualificação. Para se tornar um instrutor, o regulamento exige, por exemplo, idade mínima (21 anos) e experiência de no mínimo dois anos como mediador/conciliador.

O mesmo documento instituiu o Sistema ConciliaJud, para realizar a gestão de todos os cursos de capacitação e das informações de todos os mediadores, conciliadores, expositores, instrutores e formadores habilitados para atuar como docentes na formação desses profissionais e para atuar nas audiências de conciliação e mediação do Poder Judiciário (v. <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/curso-sobre-conciliacao-e-mediacao/>).

Também em 2020 o CNJ atualizou a Resolução nº 125/2010, cujo artigo 1º passou a vigorar com a seguinte redação:

Art. 1º Fica instituída a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade. (Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020)

Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe, nos termos do art. 334 do Código de Processo Civil de 2015, combinado com o art. 27 da Lei 13.140, de 26 de junho de 2015 (Lei de Mediação), antes da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão. ([Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020](#))

Assim, os MASCs passaram a ser considerados, pela lei, como medidas adequadas de tratamento de conflitos. Ressalte-se que no Poder Judiciário o uso da conciliação e da mediação já se tornaram, pois, medidas institucionalizadas, de forma que, de fato, passaram a ser medidas adequadas, ao invés de alternativas. Apesar de serem medidas muito semelhantes, há algumas diferenças entre a conciliação e a mediação, didaticamente demonstrado pelo Quadro 08, com base nos ensinamentos de Tânia Almeida (2009, p. 94-100).

Quadro 08 - Diferenças entre conciliação e mediação

Nº	CONCILIAÇÃO	MEDIAÇÃO
1	Construção de propostas de acordo entre as partes	Desconstrução do conflito e restauração da convivência pacífica entre as pessoas

Nº	CONCILIAÇÃO	MEDIAÇÃO
2	Atendimento das demandas pessoais	Busca de satisfação e benefícios mútuos
3	Repercussão da solução sobre si mesmo	Repercussão da solução sobre terceiros – filhos, empregados, comunidade, etc.
4	Coautoria de soluções construídas pelas partes e conciliador – conciliador oferece sugestões e propostas	Autoria da solução pelas partes com mero auxílio do mediador – vedado ao mediador, sugerir, opinar ou propor
5	Abordagem monodisciplinar	Abordagem multidisciplinar – questões sociais, emocionais, legais, financeiras, etc
6	Foco no presente, na responsabilidade pelo evento e correção das consequências	Foco no futuro. Evitar que o evento passado volte a ser manejado
7	Pauta objetiva – matéria e substância	Pauta subjetiva – relação interpessoal
8	Publicidade	Confidencialidade
9	Parecer técnico pode ser dado pelo conciliador, caso seja apto	Parecer técnico pode ser buscado com especialistas
10	Advogados são defensores dos interesses dos seus clientes	Advogados são assessores legais e consultores dos seus clientes

Fonte: elaborado por Fernandes e Coutinho (2017, p. 23 e 24), com base em Tânia Almeida (2009, p. 94-100)

Como se vislumbra, ambos os procedimentos são baseados na consensualidade e compartilham dos mesmos princípios previstos no Código de Processo Civil (art. 166, *caput*). No entanto, na conciliação objetiva-se o acordo, enquanto que na mediação, pretende-se a desconstrução do conflito, o restabelecimento de diálogo entre os envolvidos. Por essa razão, a conciliação é apropriada para pessoas que não possuem contato entre si. Já a mediação é voltada para pessoas ligadas por algum vínculo (pessoal, de trabalho, etc) (Almeida; Pantoja, 2021). Inclusive o art. 165, §§ 2º e 3º do Código de Processo Civil apresenta diferença entre conciliação e mediação em face do vínculo anterior entre as partes:

Art. 165

[...]

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Além disso, a conciliação é comumente empregada para conflitos de natureza patrimonial, enquanto que na mediação a questão é de cunho subjetivo (Pinho; Souza, 2021,

p. 350). Logo, no âmbito interno administrativo, para a gestão de relações interpessoais no trabalho, o ideal é o uso da mediação.

Urge destacar que a Lei de Mediação expressamente determinou que a aplicação de solução alternativa para relações de trabalho depende de lei própria, conforme art. 42, *in verbis*:

Art. 42. Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências.

Parágrafo único. A mediação nas relações de trabalho será regulada por lei própria. (grifou-se)

Em interpretação sistemática e teleológica sobre a norma acima, certamente a expressão “relação de trabalho” contida nesse dispositivo compreende as relações correspondentes ao próprio vínculo trabalhista, como direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores. Assim, a exigência de lei própria para regular tais relações justifica-se pelo fato de envolver a observância de Convenções Individuais e/ou Coletivas de Trabalho, Orientações Jurisprudenciais e outras normativas (se caráter celetista) ou diretrizes estatutárias, as quais influenciam no âmbito transacional dos acordos.

Desse modo, acredita-se que as controvérsias interpessoais entre colegas de trabalho ou entre superiores hierárquicos e subordinados independem de outra lei sobre a possibilidade de uso das medidas alternativas, salvo se a causa da contenda fosse questões de cunho tipicamente trabalhista, como discussões sobre verbas salariais e jornada de trabalho, e não questões de gestão de pessoal.

Ademais, no Código de Processo Civil, uma das fontes subsidiárias do direito disciplinar, já há a determinação de criação de câmaras de mediação e conciliação para “solução consensual de conflitos no âmbito administrativo”, conforme artigo 174, que traz um rol exemplificativo de possibilidade de uso desses meios alternativos:

Art. 174. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios criarão câmaras de mediação e conciliação, com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo, tais como:

- I - dirimir conflitos envolvendo órgãos e entidades da administração pública;
- II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de conciliação, no âmbito da administração pública;
- III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

Nessa esteira, a Lei de Mediação pode e deve reger a atuação alternativa de conflitos no Poder Executivo Federal, devendo-se, no entanto, haver a regulamentação sobre as autoridades competentes para tanto, bem como o procedimento adequado em casos passíveis de implicação correcional.

Esclareça-se que na presente pesquisa, a expressão “Mediação”, quando usada para se referir ao Protocolo PGCP, refere-se tanto à mediação propriamente dita, quanto à conciliação, dado que ambas as formas de procedimento são admitidas no MDS.

Dessa maneira, os meios alternativos como a conciliação, a mediação e a arbitragem, podem contribuir para um novo ordenamento no manejo dos conflitos interpessoais no âmbito administrativo como já vem ocorrendo na seara judicial. Sobre esses três tipos instrumentos, apresenta-se a Figura 4, com a ementa das diferenças principais entre eles, com base na ilustração disponível no site do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

Figura 4: Principais diferenças entre conciliação, mediação e arbitragem



Fonte: TJDFT. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/mediacao-x-conciliacao-x-arbitragem>. Acesso em 08 jul. 2023.

A fim de facilitar ainda mais as medidas alternativas, e dado o avanço do uso da tecnologia, muitas demandas estão sendo resolvidas com o auxílio da inteligência artificial (IA). As IAs atualmente estão disponíveis como “tecnologias digitais de controvérsias” ou “*online dispute resolutions*” (ODRs).

Nas palavras de Ayelet Sela (2018), a inteligência artificial foi usada, inicialmente, para auxiliar as pesquisas de jurisprudência, audiências com recurso audiovisual, etc. Hoje, a

IA consegue definir as normas a serem aplicadas, entender as teses argumentativas e sugerir soluções a partir da identificação do interesse das partes envolvidas, já com a indicação da possível decisão judicial.

Como esclarece José Higídio (2022), a fim de evitar os desgastes e gastos de um processo judicial, no Brasil já há várias ferramentas via *web* para tentativas de mediação *on line*, como, por exemplo: SemProcesso, Justto, Mediar 360, KOR, Concilie Online; Resolvvi e a plataforma MOL (Mediação Online), a qual foi vencedora do Prêmio Conciliar é Legal, do Conselho Nacional de Justiça, por facilitar a mediação de demandas do Procon, Reclame Aqui, Consumidor.gov e Banco Central do Brasil.

Posto isso, os meios alternativos de resolução de conflito, com todas as suas possibilidades de atuação, inclusive com o uso de ferramentas tecnológicas, é caminho para o diálogo construtivo e restaurativo, e com isso pode contribuir para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

2.3.5 O Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal – o procedimento alternativo do órgão pesquisado

No antigo Ministério da Cidadania, atual Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), a sua Corregedoria criou o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal – PGCP, por meio da Portaria nº 353 de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinários nº 83 do então Ministério da Cidadania (MC), também em 03 de dezembro de 2019 (Ministério da Cidadania, 2019).

Esse Protocolo autoriza e regulamenta o uso de medidas preliminares diversas da imediata investigação correcional após o recebimento de denúncias/representações, relativamente às notícias de conflitos de pessoal no âmbito daquele Ministério, prevendo o fomento ao diálogo com as chefias e o uso da conciliação e da mediação no órgão.

As justificativas para a implementação do Protocolo constam no próprio preâmbulo da Portaria MC nº 353/2019, e as disposições sobre o procedimento constam nos quatro artigos da normativa, como se verifica abaixo:

Considerando o que se encontra regulamentado em toda a legislação vigente no que concerne à gestão de pessoas, normas e condutas éticas, conflito de interesses, impedimentos, suspeições, sanções, entre outras questões afetas ao desenvolvimento das atividades públicas de servidores e/ou colaboradores do Ministério;

Considerando que a instauração dos instrumentos punitivos traz consigo onerosos custos a serem suportados pela Administração e acarretam reflexos tanto materiais, como gastos financeiros e resultados negativos na produtividade da atividade-fim do Ministério, quanto imateriais, como o desconforto causado no âmbito da repartição, repercussões na imagem e segurança jurídica da instituição;

Considerando que a imposição de sanções deve ser utilizada como ultima ratio, isto é, apenas quando tal recurso for estritamente necessário e na ausência de outros instrumentos que possam coibir/reparar a ofensa ou ameaça perpetradas;

Considerando que o Direito Disciplinar deve ser interpretado de acordo com o princípio de Intervenção Mínima, consagrado implicitamente na Constituição Federal;

Considerando que havendo instrumentos de cunho administrativo eficazes, estes deverão ser utilizados em detrimento da via disciplinar;

Considerando que não se pode olvidar, os custos envolvidos na instauração de um Processo Disciplinar, os quais inevitavelmente levam à reflexão acerca da eficácia e eficiência da medida para o interesse público;

Considerando que a banalização da via disciplinar leva ao dispêndio desnecessário de recursos públicos, devendo ser evitada.

Considerando a possibilidade de existência de divergências e incompatibilidades entre servidores e/ou colaboradores, em vários tipos de contextos, no âmbito do Ministério, o que pode dar origem a conflitos, os quais, quando não solucionados, contribuem negativamente para um ambiente organizacional saudável;

Considerando a necessidade de se criar uma cultura institucional baseada na comunicação dialética entre órgãos e servidores do Ministério, diante de situações do cotidiano organizacional que, se não adequadamente tratadas, poderão ter envergadura disciplinar;

RESOLVE:

Art. 1º Instituir Protocolo de gestão de conflitos de pessoal da COGER a fim de que, preliminarmente à instauração de procedimentos disciplinares, a Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção possa atuar nos conflitos de pessoal que não tenham envergadura disciplinar, decorrentes de divergências e incompatibilidades entre servidores do Ministério.

§1º Se durante o esclarecimento dos fatos for verificado que há indícios de que o conflito poderá ter envergadura disciplinar, os casos submetidos ao Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal - PGCP deverão ter duração máxima de 30 (trinta) dias, a fim de mitigar o risco prescricional de aplicação de penalidade.

§ 2º A Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção poderá convidar ou convocar os servidores envolvidos no conflito para eventuais reuniões ou diligências, caso seja necessário para o esclarecimento dos fatos.

Art. 2º A Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção deverá avaliar os casos encaminhados à sua apreciação pela Corregedoria-Geral, em procedimento de caráter reservado, seguindo o seguinte Protocolo:

I – Avaliar a possibilidade de encaminhar o caso ao próprio setor demandante, para tratamento prévio do conflito, quando houverem indícios de que ainda não foi exaurida a via gerencial;

II – Quando cabível, assessorar os diversos níveis de chefias no âmbito do Ministério, mediante aconselhamento, para minimização do problema e resolução amigável de conflitos junto às equipes de trabalho;

III – Adotar, em casos mais sensíveis, técnicas de mediação ou conciliação, conforme a situação assim requerer;

Art. 3º A Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção, no exercício da competência preventiva, poderá:

I – Expedir orientações e recomendações sobre os temas de maior recorrência, mediante aprovação prévia do Corregedor-Geral;

II - Realizar palestras e oficinas específicas de treinamento sobre medidas de evitação de conflitos para divulgação e conscientização junto aos gestores e servidores do Ministério.

III – Treinar e cadastrar servidores do Ministério que queiram atuar como mediadores ou conciliadores, em caráter voluntário.
Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Desse modo, as causas expressas de criação do PGCP podem assim ser compiladas:

- a) O alto custo dos procedimentos punitivos;
- b) Impactos imateriais dos procedimentos punitivos: possibilidade de conflitos interpessoais afetarem o clima organizacional e reflexo na imagem e segurança jurídica do órgão, e
- c) Necessidade de se criar cultura dialética institucional.

Além disso, revelou-se a importância com a duração do procedimento, com previsão de resolução do conflito em no máximo 30 (trinta) dias, a fim de mitigar o risco prescricional de eventual aplicação de penalidade funcional (art. 1º, § 1º).

Quanto ao procedimento em si, o art. 2º previu medidas escalonadas para a resolução do conflito: primeiramente, busca-se a atuação das chefias imediatas. Exaurida essa fase, haveria a intervenção da Corregedoria, por meio da conciliação ou da mediação.

Posteriormente, adveio a Portaria MC nº 666/2021, publicada no Boletim de Serviço Eletrônico de 31 de agosto de 2021 (Brasil, 2021), a qual dispõe sobre o gerenciamento, acompanhamento e supervisão das atividades de correição no âmbito do então Ministério da Cidadania, a qual previu que, no caso de infração disciplinar de menor potencial ofensivo, o Corregedor-Geral deve apresentar proposta de Termo de Ajustamento de Conduta em até trinta dias após o juízo de admissibilidade da denúncia. Alternativamente, essas irregularidades poderiam ser submetidas ao Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal, como se verifica do seu art. 18, *caput* e art. 19, *in verbis*:

Portaria MC nº 666/2021

[...]

Art. 18. No caso de infração disciplinar de menor potencial ofensivo, o Corregedor-Geral deverá propor, em até 30 (trinta) dias contados a partir da data de realização do juízo de admissibilidade, a celebração de Termo de Ajustamento de Conduta, forma de resolução consensual de conflitos disciplinares de reduzida lesividade, na forma da Instrução Normativa CGU nº 4, de 21 de fevereiro de 2020, consoante modelo contido no Anexo II desta Portaria.

(...)

Art. 19. Alternativamente, as infrações disciplinares de menor potencial ofensivo poderão ser tratadas pela COGER sob o rito estabelecido no Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal, previsto na Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, da Corregedoria-Geral do Ministério da Cidadania.

Dessa forma, elevaram-se as possibilidades do uso dos meios alternativos previstos no PGCP para além dos casos de conflitos interpessoais, considerando a maior abrangência das infrações de menor potencial ofensivo, que são aquelas puníveis com advertência ou suspensão de até 30 dias, conforme a Instrução Normativa CGU nº 4, de 21 de fevereiro de 2020 (Brasil, 2020), que estava vigente na época (mas os mesmos requisitos foram mantidos na atual normativa – Portaria CGU nº 27/2022) (Brasil, 2022c).

A Portaria MC nº 666/2021 também trouxe reflexos à atuação correcional preliminar no mencionado Ministério. Segundo o caput do art. 1º da Portaria que instituiu o PGCP, a Corregedoria poderia aplicar esse procedimento ainda que os casos de conflitos interpessoais não apresentassem repercussão disciplinar. No entanto, com o art. 22 da Portaria MC nº 666/2021, para esses casos a Corregedoria passou a notificar a chefia competente, para que ela própria pudesse analisar e avaliar as possíveis providências, como se verifica de seu teor:

Portaria MC nº 666/2021

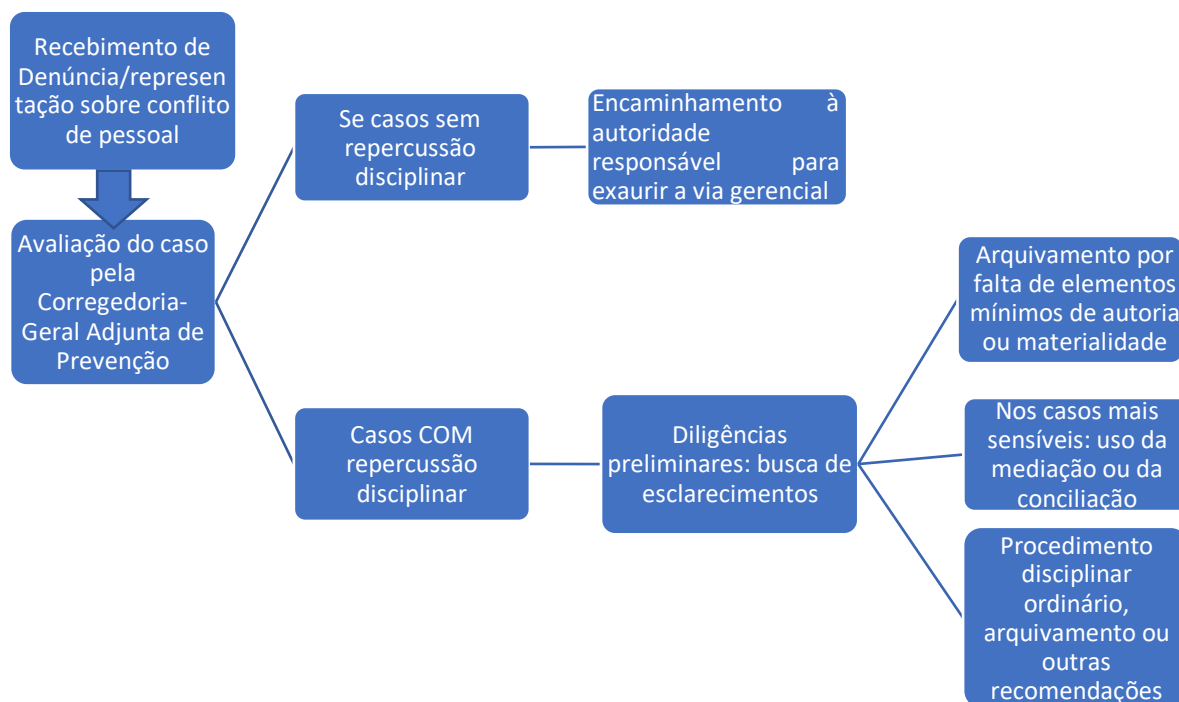
[...]

Art. 22. Caso sejam identificados indícios de irregularidade com repercussão não correcional, mas com repercussão em outras áreas do Ministério da Cidadania, a Corregedoria deverá notificar a autoridade responsável pela área competente, de forma que a mesma, ciente dos fatos, possa analisar e avaliar a pertinência da adoção de providências de sua alçada.

De fato, aos gestores, os quais estão em convivência mais próxima das possíveis zonas de conflitos, compete, atualmente, não só cumprir suas metas de produção, mas também promover orientações, conselhos, estímulos e incentivos para auxiliar as pessoas a aprimorarem constantemente seu desempenho no trabalho (Chiavenato, 2003).

Assim, nos termos das Portarias MC nº 353/2019 e MC 666/2021, e considerando o que fora narrado pelos antigos servidores da Corregedoria do MDS, em entrevista, recebida a denúncia ou a representação, a Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção do antigo Ministério da Cidadania, após avaliação, por meio de juízo de admissibilidade simplificado, deveria adotar os encaminhamentos ilustrados a seguir, conforme Figura 05:

Figura 05 - Fluxograma das ações da Corregedoria após recebimento de denúncia de conflito interpessoal



Fonte: elaboração própria, com base nas Portarias MC nº 353/2019 e 666/2021 e nas entrevistas.

Observa-se, pois, que o PGCP inovou ao normatizar um protocolo de atuação correcional alternativa, com novas preocupações em relação à Lei nº 8.112/90 e à gestão de pessoal, com ênfase na importância do diálogo e de bens jurídicos relacionados ao ambiente de trabalho, como o clima organizacional saudável, a mitigação de desconfortos a servidores em razão de longos processos administrativos e à imagem do órgão.

Atualmente a Portaria que instituiu o PGCP continua formalmente em vigor, mas desde 2023 o procedimento deixou de ser aplicado, conforme informado pelos servidores da Corregedoria do MDS, em face da alteração na gestão da Corregedoria e da carência de servidores públicos lotados na unidade. Os reflexos dessas circunstâncias serão melhor abordados no capítulo 4.3 desta pesquisa.

2.4 ESPECIFICIDADES DA MEDIAÇÃO

A Lei nº 13.140/2015, no parágrafo único do seu artigo 1º, conceitua mediação, nos seguintes termos: é “a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório,

que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”.

Na sequência, a Lei da Mediação estabelece os princípios orientadores do procedimento (artigo 2º), trata sobre a figura do mediador (artigos 4º ao 13), apresenta o procedimento da mediação, com subseções diferentes para a mediação judicial e a extrajudicial (artigos 14 ao 29), informa a questão da confidencialidade e suas exceções (artigos 30 e 31), dispõe sobre a autocomposição de conflitos em que for parte Pessoa Jurídica de Direito Público (artigos 32 ao 40) e, nas disposições finais, esclarece que essa Lei se aplica, no que couber, “às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências” (artigo 42) e prevê, dentre outros, a possibilidade de mediação à distância (artigo 46).

A fim de aprofundar os estudos sobre as especificidades da mediação, passa-se, inicialmente, ao exame de seus princípios basilares.

2.4.1 Princípios norteadores da mediação

O novo Código de Processo Civil de 2015, em seu artigo 166, prevê que a conciliação e a mediação são regidas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

No artigo 2º da Lei da Mediação, praticamente todos esses princípios são replicados, com exceção da independência e da decisão informada. Por outro lado, outros foram acrescidos: a busca do consenso, a isonomia das partes e a boa-fé.

As diferenças quanto à previsão legal desses princípios podem ser melhor visualizadas no Quadro 09, a seguir.

Quadro 09 - Comparação sobre a previsão dos princípios da mediação no Código de Processo Civil e na Lei da Mediação

PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO	
CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL	LEI DA MEDIAÇÃO
Independência	-
Imparcialidade	Imparcialidade
Autonomia da vontade	Autonomia da vontade
Confidencialidade	Confidencialidade
Oralidade	Oralidade
Informalidade	Informalidade

PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO	
CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL	LEI DA MEDIAÇÃO
Decisão informada	-
-	Busca do consenso
-	Isonomia entre as partes
-	Boa-fé

Fonte: elaboração própria.

Passa-se a esclarecer cada um deles.

1) Independência: Trata-se de um princípio-garantia ao terceiro que atua como facilitador/mediador/conciliador, no sentido de lhe conferir liberdade em seu modo de agir, à luz da legalidade, com autonomia para suspender ou interromper as reuniões em caso de assimetrias, não sendo obrigado a redigir acordos ilegais ou inexequíveis (Peixoto, 2016) ou a formalizar um acordo ilegal ou a ceder a solicitações indevidas de quaisquer dos envolvidos ou da autoridade celebrante (Brasil, CNJ, 2019).

2) Imparcialidade: O mediador não deve “tomar partido” de nenhum dos envolvidos, ainda que considere, em seu íntimo, que assiste melhor razão a um deles. Seu papel é ouvir atentamente as partes e facilitar o diálogo entre elas, auxiliando para que elas próprias manifestem um possível acordo.

Segundo o inciso IV do artigo 1º do Anexo III Resolução n. 125/2010 (Código de ética de conciliadores e mediadores judiciais), a imparcialidade, também conhecida por neutralidade, é “dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente”.

Dessa forma, o mediador deve eximir-se de manifestar que assiste que uma das partes está com razão e a outra, não, ainda que esta seja a sua percepção, para não macular a confiança que lhe foi depositada (Almeida; Paiva, 2021).

3) Autonomia da vontade das partes: A participação na reunião de mediação deve ser voluntária, bem como a permanência nela, conforme § 2º do artigo 2º da Lei nº 13.140/2015. As partes possuem também plena liberdade para aceitar ou não as propostas manifestadas, sendo certo que o mediador não poderá coagir ou “forçar” uma solução para o

caso, se verificar que não há vontade de uma das partes para tanto. As partes também podem convencionar alterações no procedimento, faculdades e deveres processuais, nos termos do artigo 166, § 4º e 190, ambos do Código de Processo Civil.

- 4) Confidencialidade:** Este princípio constitui-se em um dever para o mediador e para o Estado e uma garantia para os envolvidos.

Nos termos do artigo 30 da Lei da Mediação, todas as informações relativas ao procedimento possuem caráter confidencial em relação a terceiros, inclusive para fins judiciais, salvo se as partes expressamente declinarem do sigilo, quando sua divulgação for exigida por lei, quando for necessário para o cumprimento do acordo firmado ou em caso de crime de ação pública.

Assim, a confidencialidade é um elemento atrativo para a mediação, pois o que é manifestado pelos mediados nas sessões não pode ser levado como argumento processual para a parte adversária em caso de não haver êxito em acordo. Para o terceiro facilitador, esse princípio lhe acarreta uma obrigação de não fazer, sob pena de sanção, mas também lhe assegura a impossibilidade de atuar como testemunha dos casos em que atuou, preservando sua imparcialidade (Brasil, CNJ, 2019).

5) Oralidade: A essência da mediação é o diálogo. Assim, faz-se fundamental que as partes possam se manifestar verbalmente ou, em caso de impedimento físico de fala, expressar-se da maneira que lhe for possível, presencialmente ou de forma síncrona, se a reunião for remota. O que é exteriorizado, bem como a forma como as manifestações se expressam, ajudam na reflexão sobre os fatos, causando impressões e reflexões no próprio orador, no outro envolvido e no mediador, que daí poderá verificar a eventual necessidade de modulação de suas estratégias de atuação. Assim, a manifestação oral deve ter preferência sobre a escrita (Brasil, CNJ, 2019).

6) Informalidade: A mediação é regida pela ausência de rigidez processual, pois é justamente a flexibilidade que permite ao facilitador/mediador atuar com independência e adotar diferentes estratégias para instigar as partes ao diálogo, em busca do consenso. Mas, como alerta o Conselho Nacional de Justiça, “não se trata de uma ausência de regras legais e processuais, mas de uma aplicação mais flexível” (Brasil, CNJ, 2019, p. 31). Assim, a sequência lógica de atos do facilitador (abrir a reunião, realizar sua exposição, dar a palavra

aos envolvidos e partir para as possibilidades de solução, etc), pode ser adaptável ao caso concreto (Almeida; Paiva, 2021).

7) Decisão informada: O art. 1º, inciso II do Anexo III da Resolução nº 125/2010 do CNJ conceitua esse princípio como o “dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido”. É certo que, na mediação, a decisão sobre a solução da contenda é tomada pelas partes mediados. Mas, para tanto, necessário se faz que sejam informados pelo terceiro facilitador sobre o procedimento, suas características, esclarecer as disposições do acordo, que devem ser exequíveis e as consequências do seu descumprimento. Não se trata de “fornecer orientação jurídica” (Brasil, CNJ, 2019, p. 38), mas de prestar clareza aos envolvidos sobre o momento que estão participando e o que estão decidindo.

8) Busca do consenso: No curso de uma mediação, esse é o principal objetivo. Assim, os envolvidos, auxiliados pelo terceiro facilitador, manifestarão suas razões e seus interesses, até chegarem a um denominador comum, em que ambas as partes possam se sentir atendidas. No entanto, é preciso não obrigar ao acordo, porque a intenção é a pacificação, a consensualidade, conforme orienta o Manual de Conciliação e Mediação da Justiça Federal (Brasil, 2019, p. 34):

O terceiro facilitador deve auxiliar o aprimoramento da comunicação das partes e a identificação de interesses em comum que possam levar à solução consensual. O princípio da busca do consenso é compreendido, então, como a valorização da consensualidade, da procura pelo mediador/conciliador de modos para despolarizar as partes, fazendo com que elas encontrem caminhos que possam satisfazer a ambas.

9) Isonomia entre as partes: Os mediados devem ser tratados igualmente, à medida de suas desigualdades. Assim, deve-se oferecer a eles as mesmas garantias e oportunidades de manifestação. Mas não é só isso. Pode ocorrer, por exemplo, de numa reunião de mediação as partes possuírem, entre si, vínculo hierárquico (chefia e seu subordinado). No entanto, na aplicação da mediação, a questão hierárquica só deve ser aventada para o entendimento dos fatos, e não para imposições de papel, uma vez que, ali, não existem prerrogativas nem privilégios. Às partes devem ser ofertados os mesmos direitos e cuidados para que, durante toda a sessão, possam dialogar com equivalência de faculdades

e de autonomia para transigir. Desse modo, deve haver isonomia material e não meramente a isonomia formal (Brasil, CNJ, 2019).

10) Boa-fé: Há a boa-fé objetiva e a subjetiva. Como explica Cassettari (2022, p. 270), a boa-fé objetiva se refere a regras de conduta que são inerentes aos negócios jurídicos, independentemente de previsão expressa, como os deveres de cuidado com a outra parte, de colaboração, confiança, informação, lealdade e o agir à luz da equidade e razoabilidade. Já a subjetiva “está ligada a um estado psicológico de crença na existência de um direito ou ignorância de certo fato.” Na mediação, deve-se observar a boa-fé tanto no sentido objetivo, quanto no subjetivo (Brasil, CNJ, 2019).

Além dos princípios orientadores da atividade, que ajudam a explicar a extensão do conceito dessas medidas alternativas, faz-se importante também destacar os limites da transacionalidade, bem como o aspecto da divisibilidade.

- (i) **Transacionalidade:** art. 3º caput da Lei nº 13.140/2015: poder-se-á negociar os direitos indisponíveis, mas transigíveis, e isso dependerá de oitiva do Ministério Público e de homologação em juízo (art. 3º, § 2º).
- (ii) **Divisibilidade:** No art. 3º, § 1º da Lei nº 13.140/2015 está expressamente previsto que a mediação pode tratar toda a extensão do conflito ou apenas parte dele. Assim, nos casos de irregularidades funcionais, pode-se transacionar parte do conflito, no que tange à matéria incontestada e trabalhada em comum acordo junto aos envolvidos, caso isso não prejudique a tomada de providências pela Administração quanto ao que restou de contenda.

2.4.2 Do mediador

O mediador é o terceiro facilitador que conduz o procedimento de mediação com imparcialidade e independência, sendo a pessoa capacitada que auxiliará os envolvidos na busca do consenso, sem autoridade para decidir sobre o conflito (Braga Neto, 2010).

Recai sobre ele o dever de observância estrita dos princípios da mediação, bem como a função de “agente de transformação social”, assim definido por Muszakt (2005, p. 92-93):

Catalisador – alguém que, por meio de seu entusiasmo e da crença nas possibilidades de mudança, alenta e guia as partes. - Educador – alguém que fornece novos conhecimentos na área da comunicação, traz as partes para níveis de realidade mais objetivos e concretos e aumenta o repertório das pessoas, facilitando-lhes a possibilidades. abertura para inúmeras - Facilitador – alguém capaz de identificar os interesses em jogo, igualar os níveis de poder e promover o encontro entre as partes. - Tradutor – alguém que “interpreta” e “traduz” a comunicação, simplificando e explicando o sentido dos discursos, e recuperando suas conotações positivas.

No Poder Judiciário, a capacitação do mediador é requisito obrigatório, conforme artigo 167, § 1º do CPC e artigo 3º do Anexo III da Resolução CNJ nº 125/2010. E o mediador judicial deve ser pessoa capaz, graduada há pelo menos dois anos em curso de ensino superior de instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e que tenha obtido capacitação em escola de formação de mediadores, conforme art. 11 da Lei da Mediação. Essa previsão foi mais detalhada pelo CNJ, por meio do Regulamento das Ações de Capacitação e do Banco de Dados da Política de Tratamento Adequado de Conflitos, instituiu as diretrizes para a realização de Cursos de Formação de Instrutores em Mediação e Conciliação Judiciais, de Cursos de Formação de Mediadores e Conciliadores Judiciais ou de Formação de Conciliadores Judiciais. Nesse documento, exige-se que o mediador e o conciliador atendam ao seguintes pré-requisitos: (i) ter idade mínima de 21 anos (vinte e um) anos; (ii) possuir diploma de curso de ensino superior há pelo menos 2 (dois) anos, e (iii) estar no gozo dos direitos políticos.

Ainda conforme o supramencionado regulamento, os interessados deverão passar por formação teórica e prática antes de passar a exercer o ofício (art. 20, § 1º).

Com o novo CPC, os mediadores ingressaram no rol de agentes auxiliares da Justiça, e, portanto, submetem-se às regras de suspeição e impedimento (artigo 149).

De acordo com a Lei da Mediação (LM), o mediador não poderá atuar como árbitro nem como testemunha em relação aos casos que atuou. Isso é uma garantia de confidencialidade aos envolvidos, pois permite-lhes que se sintam à vontade para manifestações de caráter íntimo e sensível, ao contrário do que ocorre em processos públicos (Pinho; Souza, 2021, p. 352).

O mediador deve passar por uma “quarentena” de um ano, contado do término da última audiência em que atuou, para poder assessorar, representar ou patrocinar quaisquer das partes (arts. 6º e 7º, LM e art. 172, CPC). Além disso, é equiparado a servidor público, para fins penais, quando no exercício de suas funções ou em razão delas (art. 8º, LM).

Em caso de atuação inadequada, o conciliador e o mediador poderão ser afastados por até 180 (cento e oitenta) dias, e será aberto processo administrativo para apuração, podendo ocorrer até a exclusão do Cadastro de conciliadores e mediadores (art. 173, CPC).

Já no âmbito extrajudicial, para ser mediador a Lei da Mediação exige: (i) que a pessoa seja capaz; (ii) que tenha a confiança das partes e (iii) que seja capacitada para fazer mediação, “independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se” (art. 9º).

Ou seja, o legislador, nesse caso, não promoveu restrições ao tipo de órgão promotor da capacitação ou escola. No entanto, exigiu a capacitação. Logo, entende-se que a participação em cursos cuja ementa curricular que abranja técnicas de conciliação, mediação e negociação seja suficiente para qualificar o mediador extrajudicial quanto ao aspecto teórico, ressaltando, igualmente, a importância da capacitação prática.

2.4.3 Modelos de mediação

Os meios consensuais de resolução de conflito utilizam a negociação como instrumento de comunicação, para encontrar formas de satisfação de interesses (Serpa, 1999). A negociação, nesse contexto, refere-se a tratativas, deliberações, e não como uma modalidade de MASC.

Como explicado por Moore (1998), a negociação se constitui em uma relação de barganha em que os envolvidos manifestam suas necessidades e interesses e trocam informações sobre como solucionar suas questões.

A negociação na mediação pode ser aplicada com objetivos diferenciados, que vão moldar a atuação do mediador. Nesse sentido, a literatura (v.g. Almeida; Pelajo; Jonathan, 2021) aponta alguns modelos ou estilos: (i) Mediação linear, acordista ou de Harvard (ii) Mediação transformativa e (iii) Mediação narrativa ou circular-narrativa.

A Mediação linear, acordista ou de Harvard

Os estudos sobre negociação tomaram evidência científica nos anos 70, na Universidade de Harvard, quando William Ury e Roger Fischer estavam à frente do “Projeto de Negociação de Harvard”, e se tornaram mundialmente conhecidos após a publicação de

livros sobre o assunto, iniciado em 1981 com o best-seller “Como chegar ao sim” (Gabbay, 2023), que contou com a co-autoria de Patton.

Esse método define quatro princípios fundamentais, cada um deles se referindo a um ponto da negociação e a conduta ideal a se adotar em cada deles (Fisher; Uri; Patton, 2005, p. 28):

- a) *Separar as pessoas do problema*: significa distinguir a questão conflituosa da pessoa dos envolvidos. Objetivamente, o conflito não está na realidade, e sim na percepção das pessoas. Cada parte tende a defender apenas o seu próprio ponto-de-vista. Por isso, cabe ao terceiro facilitador buscar ser escutar ativamente, ser empático, discutir as percepções de cada um, deixar que desabafem, não culpar ninguém, envolver as partes no diálogo, para que tenham interesse no resultado e enfrentar o problema e não os envolvidos (Fisher; Uri; Patton, 2005, p. 39-57).
- b) *Focar nos interesses e não em posições*: as posições expressam como cada envolvido idealiza a satisfação do que deseja. Os interesses se relacionam ao por que daquele desejo, aos seus motivos (Jonathan; Pelajo, 2021, p. 195). Fisher, Uri; e Patton (2005, p. 58) exemplificam com o caso de dois homens em uma biblioteca. Um quer a janela aberta, o outro prefere que ela fique fechada. A bibliotecária, então, pergunta a um dos homens: “por que quer a janela fechada?” E ele responde: “para evitar a corrente de ar”. Ela se volta ao outro homem e pergunta por que gostaria que a janela ficasse aberta. E ele responde: “para que entre ar fresco”. Ao compreender os interesses (motivação), a bibliotecária, então, “abre inteiramente a janela de um aposentado ao lado, deixando entrar ar fresco sem correnteza”. Logo, ao se explorar as razões de cada parte, as peculiaridades do contexto dos fatos, quando, então, haverá oportunidade para múltiplas opções de solução (Jonathan; Pelajo, 2021, p. 195).
- c) *Buscar opções de ganho mútuo*: para tanto, o terceiro facilitador deve usar de algumas estratégias. Primeiramente, promover um brainstorming de ideias sugestivas sobre a solução do problema, sem críticas e avaliações sobre a viabilidade delas. Depois, pede-se às partes para escolher as melhores opções. Em seguida, o facilitador poderá incrementar cada opção com perguntas sobre ela, como, por exemplo, como a solução poderia ser executada. Por conseguinte, elenca-se as ideias mais promissoras e solicita-se às partes avaliar e de decidir a

respeito, com prazo para tanto, de formar a encontrar soluções que poderão satisfazer a motivação de ambos os envolvidos (Fisher; Uri; Patton, 2005, p. 79-81).

- d) *Estabelecer critérios objetivos para obter o consenso:* A negociação e seu resultado devem ser baseados em fundamentos objetivos, abstraídos de critérios de cunho pessoal. Por exemplo, para definir o valor do dano de um bem, ao invés de se decidir pela opinião de um ou outro mediando, o ideal é que se pesquise o valor de mercado do bem, consideradas suas circunstâncias.

Segundo Vasconcelos (2012, p. 116-117), a mediação linear se assemelha com a conciliação, porque objetiva um acordo e pelo fato de o conciliador promover sugestões aos envolvidos.

Mediação transformativa

A mediação transformativa advém dos estudos de Bush e Folger, expressos no livro “The Promise of mediation: responding to conflict through empowerment and Recognition”, em 1994. O foco desse tipo de mediação é a transformação da relação conflituosa em interação positiva e construtiva (Bush; Folger, 2005). Fundamenta-se no empoderamento, no sentido de “devolver aos indivíduos seu senso de valor e força e sua própria capacidade de tomar decisões e lidar com os problemas da vida”, bem como no reconhecimento, que significa para os autores “a evocação da compreensão, empatia pela situação e pelas opiniões do outro” (Bush; Folger, 2005, p. 22, tradução livre).

Ou seja, o modelo foca nas pessoas dos envolvidos e na relação entre eles, não objetivando o acordo em si, a resolução da divergência, mas sim, a transformação das pessoas, num processo contínuo de comunicação. Por essa razão, o método privilegia as sessões conjuntas entre os mediandos, em que o facilitador deverá aproveitar as oportunidades para fomentar o empoderamento e o reconhecimento das partes (Jonathan; Americano, p. 203-208).

Mediação narrativa ou circular-narrativa

Segundo Brígida, Araújo e Jacob (2021), a mediação narrativa possui como base a teoria da comunicação, a terapia familiar e o construcionismo social, tendo como autores expoentes Gerald Winslade e John Monk (2008), Sara Cobb (2013) e Marinés Suares (1996).

Assim, esse tipo de mediação promove a manifestação dos mediandos, a fim de que expressem a narrativa de suas histórias, de acordo com suas convicções e percepções pessoais. Para tanto, Sara Cobb (2013) sugere que primeiramente haja sessões privadas com cada mediando, a fim de evitar acúmulo de contestações e acusações. Após, o mediador busca elementos ocultos e eventuais contradições. Existindo-as, os próprios envolvidos poderão refletir sobre a coerência, abrindo possibilidade para reconstruções de suas versões.

Desse modo, o procedimento consiste em um “processo conversacional que permite assimilar as diferentes narrativas, desestabilizando-as para a construção de novas histórias comuns” (Brasil, 2019, p. 62).

Na mediação narrativa, o foco, pois, não é necessariamente o acordo, mas o aprimoramento da comunicação entre as partes (Brígida; Araújo; Jacob, 2021, p. 214-218).

A mediação corporativa

Para além dos três tipos tradicionalmente estudados sobre estilos de mediação, Denise Manfredi e Marc Burbridge (2021, p. 411/425) apresentam a denominada Mediação Corporativa, que é aquela aplicada no ambiente de trabalho ou entre empresas. Aqui, o foco é o ambiente corporativo interno. Há aspectos que diferenciam esse âmbito de atuação, pois, na relação de trabalho, é comum a competitividade e divergências corriqueiras entre aqueles que passam uma parcela considerável de horas úteis juntos. Nesse ínterim, os citados autores informam que há três maneiras de mediação para a resolução dos conflitos: o gestor como mediador, a automeiação e o mediador designado.

Na primeira hipótese, o gestor deve ser treinado para mediar os conflitos entre pessoas de sua equipe, mas sem a necessidade de se tornar um expert na medida alternativa. A intenção é que ele, ao conhecer técnicas de comunicação não violenta e de mediação, possa fazer com os colegas de trabalho possam eles próprios buscarem a solução para o caso (p. 419/420).

Assim, diante do caso concreto, o gestor deve primeiramente analisar junto a cada envolvido, individualmente, o problema existente, de forma imparcial, sem proferir acusações. Depois, deve verificar se a relação passou a fluir novamente. Em caso negativo, deve-se verificar a necessidade de os envolvidos trabalharem juntos ou em interdependência. Caso não haja essa exigência, o gestor poderá remanejar uma das partes, determinar a realização de cursos ou buscar o setor de gestão de pessoas para outra solução. Mas se for imprescindível a convivência e o gestor perceber que a avença está a prejudicar a produtividade e afetando o clima organizacional, aí haverá a necessidade de o gestor promover a mediação, a qual exigirá certo tempo ou alguns dias para ser finalizada, segundo os autores.

Na reunião de mediação, as partes participam separadamente, apenas um dos envolvidos e o gestor, sem imposição de soluções. Ao final, as partes prestarão compromisso verbal perante o gestor. Segundo Daniel Dana (2006, p. 421), citado pelos autores, esse método resolve 90% dos casos.

2.4.4 Procedimentos da mediação

Não há uma rigidez procedimental para a aplicação da negociação na mediação. As características do conflito, os objetivos das partes, as circunstâncias do momento, tudo isso influencia no modo de atuação do mediador. Assim, o método pode ser variável, desde que preze a eficiência. Nesse sentido, são os ensinamentos de Fisher, Ury e Patton (2005, p. 22): “Qualquer método de negociação pode ser julgado com alguma precisão mediante três critérios: se dá origem a um acordo ponderado, se for possível chegar a um acordo; se é eficiente; e se melhora, ou pelo menos não estraga, a relação existente entre as partes”.

Nessa esteira, o artigo 166, § 4º do Código de Processo Civil dita que “a mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais”.

Essa liberdade quanto às regras do procedimento, no entanto, deve estar em consonância com o arcabouço normativo brasileiro, regras e princípios constitucionais. Assim, é preciso não olvidar do Princípio constitucional do devido processo legal (art. 5º, LIV), que é uma garantia de todo cidadão. Assim sendo, a informalidade deve ser moderada, com observância de preceitos processuais mínimos, a fim de evitar a má condução do procedimento (Brasil, CNJ, 2019). Com esse escopo, no âmbito judicial, há o Manual de

Mediação e Conciliação na Justiça Federal (Brasil, 2019), o qual apresenta explicações bastante didáticas sobre o modo geral de aplicação da mediação, princípios, técnicas, numa “sistematização simplificada comumente utilizada na capacitação de conciliadores e mediadores judiciais” (Brasil, 2019, p. 65).

Com base referencial no supramencionado Manual e na literatura, em especial no entendimento de Eva Jonathan e Rafael Alves de Almeida (2021, p. 241), as etapas da mediação podem assim serem elencadas: (i) pré-mediação; (ii) abertura da mediação; (iii) análise do conflito; (iv) formulação e negociação de propostas; (v) tomada de decisão consensual e (vi) acompanhamento. As elucidações sobre cada uma dessas fases constam a seguir.

Fase da pré-mediação

Essa fase pode ocorrer internamente, entre a equipe que atua na aplicação da mediação, para deliberar sobre o caso, as possíveis formas de atuação, se houver co-mediadores, definir o papel de cada um (Battaglia; Abreu, 2021, p. 258), como também pode haver a apresentação do mediador aos envolvidos, para recepcioná-los e ouvi-los de maneira inicial, no intuito de conhecer preliminarmente o conflito, as características das partes, tais como forma de comunicação, capacidade cognitiva e disponibilidade emocional (Jonathan; Almeida, 2021, p. 240).

Pode haver, também, a exposição de vídeos ou slides sobre a temática da mediação ou do assunto em conflito, como ocorre, no âmbito judicial, em alguns Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania quanto aos casos de direito de família (Battaglia; Abreu, 2021, p. 261).

O ambiente deve ser acolhedor, adequada acomodação dos mediandos, atenção à temperatura ambiente e disponibilização de água, café, lenço descartável, a fim de transparecer que a importância que é dada ao procedimento e às pessoas envolvidas (Battaglia; Abreu, 2021, p. 263).

É nessa fase que o mediador buscará se conectar com as partes e estabelecer relação de confiança, a fim de os envolvidos estarem aptos à livre manifestação no procedimento envolvidas (Battaglia; Abreu, 2021, p. 265).

Fase da abertura da mediação

É quando o mediador informa que está aberta a sessão de mediação, apresenta suas funções, pede às partes que se apresentem, explica o papel de cada um e como se dará o procedimento.

De acordo com Moore (1998, p. 172), a abertura deve seguir as seguintes subfases:

- a) Apresentação do mediador e dos mediandos;
- b) Manifestação do mediador de enaltecimento às partes pela busca de solução e tratamento de seu relacionamento;
- c) O mediador deve esclarecer o que é mediação e o papel do mediador;
- d) Compromisso de imparcialidade do mediador;
- e) Descrição do procedimento que será adotado;
- f) Esclarecimentos sobre as possíveis reuniões privadas (“caucus”) com cada mediando;
- g) Esclarecimentos sobre a questão da confidencialidade;
- h) Recomendações de preceitos comportamentais;
- i) Como se dará as respostas aos mediandos, e
- j) Compromisso das partes a fim de formalizar o início do processo.

No Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal (Brasil, 2019, p. 69), recomenda-se esclarecer que os mediandos poderão manifestar-se livremente ao longo da sessão, mas evitando interrupções à fala do outro, informar que poderá haver reunião individual no curso da sessão, com indicação de tempo previsto para aquela sessão, e que as partes podem a qualquer momento interromper ou encerrar a sessão, dada a sua voluntariedade.

Fase da análise do conflito

Nesta fase os mediandos passam a expor suas versões sobre o conflito. Ao mediador, cabe “guiar o diálogo”, facilitar a interação, o desenvolver das manifestações e oportunizar aos mediandos resposta a eventuais acusações (Jonathan; Almeida, 2021, p. 246).

Em demonstração de escuta ativa, o mediador pode verbalizar o resumo das narrativas de cada mediando, a fim de confirmar se o entendimento está correto, ao tempo em que pode

pedir que as partes esclareçam alguns pontos. No entanto, essa conduta deve se dar com o objetivo de melhor elucidação do caso, com vistas à solução consensual, e não para amealhar elementos probatórios, uma vez que o terceiro facilitador não atua como um juiz, e nem é ele que vai decidir sobre o caso (Brasil, CNJ, 2019, p. 68-69).

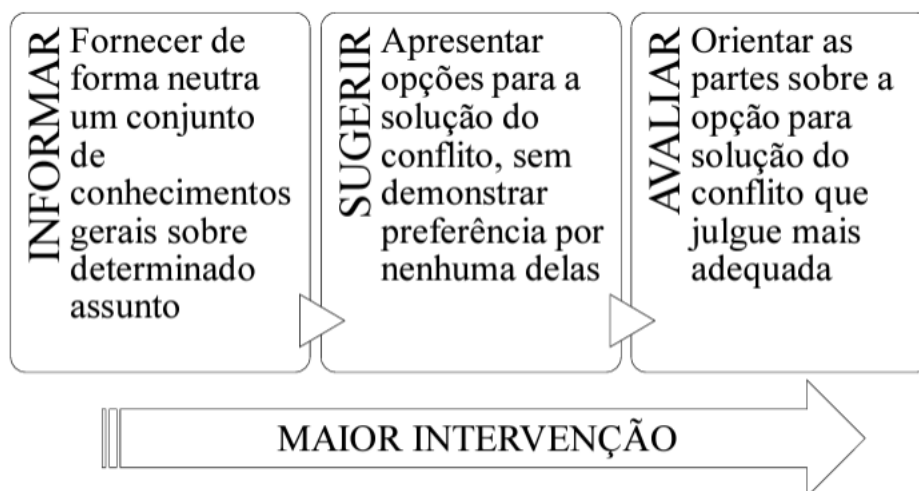
Após revelados os interesses e definido o cerne do conflito, passa-se à fase de formulação e negociação de propostas.

Fase de formulação e negociação de propostas

Nessa fase o mediador pode se valer de técnicas de negociação, como exposto na fase de barganha da Mediação linear. Assim, para cada sugestão de solução o mediador pode abrir espaço para manifestações das partes sobre custos, benefícios e implicações futuras (Jonathan; Almeida, 2021, p. 250).

Aqui transparece a principal diferença entre o conciliador e o mediador, nos termos do Código de Processo Civil. Em seu artigo 165, §§ 2º e 3º, informa-se que o conciliador pode apresentar sugestões para resolver o litígio, enquanto o mediador auxiliará os interessados para, por si próprios, encontrarem soluções consensuais que gerem benefícios mútuos. Nesse sentido, o Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal (Brasil, 2019, p. 71/74) utilizando-se dos ensinamentos de Bruno Takahashi (2016), diferencia as atitudes de informar, sugerir e avaliar, conforme ilustrado abaixo (Figura 06):

Figura 06 - Diferenças entre informar, sugerir e avaliar



Fonte: Takahashi (2016, p. 127).

Informar se trata de um dever legal do conciliador e do mediador, no sentido de manter os mediados informados sobre seus direitos e sobre o contexto fático no qual está inserido (art. 1º, inciso II do Anexo III da Resolução nº 125/2010 do CNJ).

Sugerir é apresentar possibilidades de acordo, mas sem fazer juízo de valor sobre elas, impor ou decidir, deixando às partes à vontade para avaliá-las. Conforme o CPC, é conduta adequada ao conciliador.

Avaliar é emitir opinião, manifestar preferência sobre determinada solução. Isso é vedado aos conciliadores e aos mediadores, porque macula a neutralidade do terceiro facilitador (Brasil, 2019, p. 70).

Dessa maneira, às propostas de acordo deve-se buscar referências imparciais, “como o valor de mercado, a opinião especializada, os costumes, a lei, a eficiência, os custos, o precedente de um Tribunal, dentre outros” (Gabbay, 2023, p. 136).

Fase de tomada de decisão consensual

A decisão sobre a possibilidade ou não de acordo cabe às partes. Caso não haja definição sobre a solução, naquele momento, não significa falta de êxito no procedimento, uma vez que importa o fato de as partes terem permitido a possibilidade de comunicação e de restauração de vínculo interpessoal.

Em caso de acordo, deve-se formalizar os termos de compromisso, onde o mediador deverá alocar texto objetivo, com informações claras sobre o pacto e sua exequibilidade, bem como sobre a necessidade de acompanhamento do acordo (Jonathan; Almeida, 2021, p. 251).

Ressalte-se, por fim, que o terceiro facilitador deve primar por sua boa atuação, no sentido de não se ater a cumprimento quantitativo de acordos em sessões de conciliação/mediação, mas sim ter em mente que “a busca pelo consenso não pode nunca significar a imposição a qualquer custo de um acordo para fins tão somente estatísticos, ignorando a qualidade” (Brasil, 2019, p. 34)

Fase de acompanhamento

É uma fase optativa, de livre decisão das partes. Assim, caso haja acordo, as partes podem pactuar um período para voltar a novas reuniões, a fim de avaliar sobre o que foi decidido (Jonathan; Almeida, 2021, p. 252).

Verifica-se que as fases aqui estudadas se assemelham aos quatro princípios fundamentais indicados pela Mediação linear. Mas há de ressaltar que os modelos de mediação e as etapas procedimentais aqui descritas são sugestões de atuação, e não regramento de conduta, pois isso engessaria a atuação dos mediandos e do mediador. Todos têm de possuir autonomia para agir, desde que observados preceitos éticos e legais mínimos.

Ademais, os métodos alternativos possuem, por natureza, a característica da flexibilidade. Tanto é que o Código de Processo Civil, ao prever o uso da mediação e da conciliação no âmbito administrativo, já autorizou, inclusive, a possibilidade de regulamentação de “outras formas de conciliação e mediação extrajudiciais”:

Art. 175. As disposições desta Seção não excluem outras formas de conciliação e mediação extrajudiciais vinculadas a órgãos institucionais ou realizadas por intermédio de profissionais independentes, que poderão ser regulamentadas por lei específica.

Parágrafo único. Os dispositivos desta Seção aplicam-se, no que couber, às câmaras privadas de conciliação e mediação.

Desse modo, entende-se que não há impeditivo legal para que, numa reunião para fins de solução alternativa de conflitos, possa o terceiro facilitador atuar conforme estratégias de conciliação ou negociação, porque o objetivo é a consensualidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De forma geral, esta investigação trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e exploratória (Creswell, 2007), uma vez que possui como objetivo analisar os meios alternativos de conflito no contexto da corregedoria do MDS. Nesta seção, são apresentados os métodos e as técnicas utilizados para a realização desta pesquisa. Também são descritos, aqui: o tipo de pesquisa; a caracterização da organização deste estudo; os participantes da pesquisa; os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados; e as estratégias para a análise das informações. Nos subtópicos a seguir, são desenvolvidos cada um desses aspectos metodológicos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa que, para Creswell (2007, p. 202), possui o objetivo de “entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação”. Nesse sentido, este estudo abordará a questão das divergências interpessoais e a eficiência de seu tratamento por meios de resolução consensual de conflitos.

Quanto à natureza, é pesquisa exploratória e descritiva, ao buscar conhecer os procedimentos utilizados para a aplicação do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal no MDS, registrar os casos ocorridos, compreender a sistemática por meio dos tipos de processos em que foi usado o PGCP e dos relatos dos entrevistados. De acordo com Creswell (2007, p. 46), o estudo exploratório “significa que ainda não foi escrita muita coisa sobre o tópico ou sobre a população que está sendo estudada”. De fato, não há notícia sobre pesquisa sobre o uso de meios alternativos de conflito pelas corregedorias.

O estudo de caso é a estratégia de investigação. Consoante Creswell (2007), o pesquisador, num estudo de caso, explora em profundidade um determinado programa. No presente caso, o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal do MDS. Assim, este estudo aborda como foi executado esse Protocolo, os tipos de casos e os resultados dessa aplicação. A pesquisa apresenta corte transversal, caracterizado pela coleta de informações em um período específico, tendo em vista que o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal foi criado em dezembro de 2019. Assim, haverá estudo sobre os casos tratados com o Protocolo até dezembro de 2022, ou seja, num intervalo de três anos.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste estudo, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito do MDS, e foram utilizadas três técnicas de pesquisa, a saber: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas, com os seguintes instrumentos para a coleta de dados:

- a) Pesquisa documental (Lakatos; Marconi, 2017): a pesquisa sobre documentos do Ministério e de sua Corregedoria e leis formais;
- b) Pesquisa bibliográfica (Pizzani *et al.*, 2012; Koller, De Paula Couto, Hohendorff, 2014): exame da literatura em base de dados virtuais e bibliotecas.
- c) Entrevistas semipadronizadas (Flick, 2009, Lakatos; Marconi, 2017): foram realizadas entrevistas com os servidores da Corregedoria do MDS que aplicavam ou geriam o PGCP, bem como com os que se submeteram ao procedimento (mediandos);

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 193), a pesquisa documental tem por finalidade “tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. A escolha e a coleta de dados para a pesquisa foram realizadas por meio da internet, da análise das normas e dos dados já fornecidos pelo MDS e pela consulta com os gestores da Corregedoria do MDS.

A pesquisa documental objetivou, pois, o conhecimento da execução do PGCP no MDS. Foram utilizados, para tanto, os documentos públicos internos e externos como instrumentos de pesquisa documental, tais como: Leis Federais, Decretos Federais, Portarias Federais, Regimentos, *sites* institucionais federais e manuais.

Para a pesquisa bibliográfica, foi revisitada a literatura já lida, acrescida de outras obtidas no curso da pesquisa, para leitura mais aprofundada e direcionada, a fim de extrair mais conteúdos, considerando as diretrizes da pesquisa.

Quanto às entrevistas, seu detalhamento consta do item 3.3 desta pesquisa.

Dessa forma, a síntese de métodos, técnicas, procedimentos e estratégias de pesquisa adotados neste estudo constam do Quadro 10, abaixo.

Quadro 10 – Síntese da metodologia da pesquisa

ABORDAGEM	Qualitativa		
ESTRATÉGIA	Estudo de caso		
NATUREZA	Descritiva e exploratória		
TÉCNICA DA PESQUISA	Documental	Entrevista semipadronizada	Bibliográfica
INSTRUMENTOS	Documentos escritos	Roteiro de entrevista	Pesquisas em base de dados e bibliotecas
FONTE DE DADOS	Primário e Secundário	Primário	Secundário
PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	Arquivos e internet	Agendamentos e aplicação de roteiro em reunião realizada presencialmente ou por videoconferência	Base de dados, Portal de Periódicos, repositórios e bibliotecas
TIPO DE MATERIAL	Leis, portarias, ofícios, instruções normativas	Transcrições das entrevistas	Artigos, dissertações, teses e livros
REGISTRO DOS DADOS	Leitura, cópias e anotações	Anotações, gravações e degravações	Fichamentos, resumos e marcações nos textos
ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	Análise de Conteúdo		Leitura em profundidade

Fonte: Elaboração própria.

3.3 DAS ENTREVISTAS

Segundo Flick (2009, p. 110), na pesquisa qualitativa, “pesquisadores e entrevistados, bem como suas competências comunicativas, constituem o principal ‘instrumento’ de coleta de dados e de reconhecimento”. Assim, “os pesquisadores não podem adotar um papel neutro no campo e em seus contatos com as pessoas a serem entrevistadas ou observadas. Em vez disso, devem assumir certos papéis e posições”.

Assim, para uso desse instrumento de pesquisa, foi empregada a entrevista semipadronizada. Por meio dela, buscou-se compreender a percepção dos entrevistados ao objeto de estudo, bem como maiores esclarecimentos sobre o procedimento do PGCP.

Dos entrevistados

Os agentes da Corregedoria que aplicaram ou participaram da aplicação do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal foram convidados para participar desta pesquisa, mediante agendamento prévio. Para esses, pretendia-se utilizar a técnica de grupo focal, ou seja, entrevista com a participação simultânea desses agentes. No entanto, alguns deles

manifestaram intenção de não participação nesse tipo de metodologia, por razões de foro íntimo.

Dessa maneira, quanto aos aplicadores do PGCP, as entrevistas foram individuais, sendo 01 (uma) presencial (Entrevistado – Gestor 2) e 02 (duas) por videoconferência (via Microsoft Teams): Entrevistado - Gestor 1 e Entrevistado 3 – ex-servidor da Corregedoria. A escolha da modalidade (presencial/virtual) ficou à escolha de cada entrevistado.

Os participantes dessas entrevistas estão identificados no Quadro 11.

Quadro 11 - Entrevistados – Servidores da Corregedoria/Aplicadores/gestores do PGCP

Aplicadores do PGCP	Entrevista presencial ou remota
Entrevistado 1 - Gestor 1 da Corregedoria	Videoconferência
Entrevistado 2 - Gestor 2 da Corregedoria	Presencial
Entrevistado 3 - Servidor da Corregedoria	Videoconferência

Fonte: Elaboração própria.

Ainda na fase de seleção dos entrevistados, houve conversas preliminares, informais, sendo uma presencial e algumas por telefone e e-mail, com servidores e colaboradores da Corregedoria. Todos foram unânimes em informar que os casos direcionados para o PGCP eram sempre avaliados pela Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção, onde seu gestor conduzia as reuniões ou orientava como seriam realizadas. Dessa forma, tal gestor foi um dos entrevistados.

Outro Gestor entrevistado – o Gestor 2 - também atuava em cargo de liderança na Corregedoria do antigo Ministério da Cidadania, mas não atuava diretamente na aplicação do PGCP.

Ressalte-se que ambos os Gestores entrevistados são profissionais de carreira de Estado, possuindo, cada um, mais de 20 anos de serviço público, sendo pessoas conhecidas no Poder Executivo Federal pelo profissionalismo e comprometimento dedicados aos seus cargos.

Quanto aos servidores que também aplicavam o PGCP junto ao Gestor, esses eram em pequena quantidade, sendo que apenas três pessoas foram mencionadas pelos entrevistados, mas apenas uma atendeu ao pedido de entrevista.

Registre-se que todos os que foram entrevistados já não atuavam mais na Corregedoria do MDS à época da entrevista. Igualmente, nenhum dos servidores atualmente lotados na mencionada Corregedoria participou da aplicação do PGCP.

Dos questionários

Foram estruturados roteiros para orientar o diálogo entre a pesquisadora e o respectivo participante, perguntas direcionadas a buscar do entrevistado seus sentimentos e conclusões pessoais sobre o procedimento PGCP, no sentido de conhecimento da percepção da sua eficiência em relação ao procedimento ordinário, atuação do mediador e resultado prático da aplicação do Protocolo.

Nesse sentido, foram elaborados dois questionários: um para os servidores que aplicavam ou geriam a resolução alternativa de conflitos na Corregedoria do MDS, e outro para os servidores que foram atendidos por esse método. As perguntas foram baseadas nos objetivos geral e específicos, como orientam Lakatos e Marconi (2017, p. 218):

A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. [...] O pesquisador deve conhecer bem o assunto para poder dividi-lo, organizando uma lista de 10 a 12 temas, e, de cada um deles, extrair duas ou três perguntas. O processo de elaboração é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico.

O questionário para os aplicadores/gestores do PGCP

O questionário para os aplicadores do PGCP (Anexo C) foi elaborado com o propósito de descrever o processo de aplicação do PGCP, com base nos seguintes tópicos-guias: (a) surgimento do PGCP; (b); escolha dos casos a serem tratados com PGCP (c) metodologia de execução, e (d) fatores facilitadores e dificultadores durante o processo de execução do plano, bem como para apurar as percepções sobre vantagens e fragilidades/pontos de melhoria do procedimento.

Inicialmente, os entrevistados foram indagados se eram servidores públicos, bem como sobre sua idade, quantos anos possuem de serviço público no Poder Executivo Federal e por quanto tempo atuou no órgão pesquisado. A intenção foi identificar a experiência laboral pública. Nesse sentido, houve as seguintes respostas (Tabela 01):

Tabela 01 – Experiência laboral dos entrevistados gestores do PGCP

ENTREVISTA DO	SERVIDOR PÚBLICO?	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO	TEMPO DE SERVIÇO NO ÓRGÃO PESQUISADO
1	Sim	Entre 40 e 50 anos	Mais de 10 anos	4 anos
2	Sim	Mais de 50 anos	Mais de 10 anos	4 anos
3	Sim	Entre 31 e 40 anos	Mais de 10 anos	3 anos e 6 meses

Fonte: Elaboração própria.

Como se verifica do Tabela 01, a idade dos entrevistados variou entre 31 e mais de 50 anos, demonstrando a existência de agentes de diferentes gerações na aplicação do PGCP. Quanto ao tempo de serviço público e ao tempo de atuação no MDS, todos os entrevistados possuem mais de dez anos de carreira pública e tempo simétrico de labor na Corregedoria do MDS (entre 3,5 e 4 anos). Logo, pode-se considerar que os entrevistados possuem paridade de tempo de exercício no serviço público e no órgão pesquisado. Esse ponto de convergência pôde nivelar os entrevistados quanto à experiência pessoal ou testemunhal de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho na Corregedoria do MDS.

Os entrevistados 1 e 2 informaram ter realizado capacitação formal sobre meios alternativos de conflito. O terceiro entrevistado recebeu orientações técnicas do Entrevistado 1.

As demais perguntas realizadas, bem como suas respostas (Anexo C) foram direcionadas a elucidar os objetivos específicos da pesquisa, conforme Quadro 12².

Quadro 12 - Relação entre objetivos específicos e o questionário dirigido aos aplicadores do PGCP

Objetivos específicos	Pergunta do questionário com vistas a subsidiar resposta ao objetivo
Descrever o procedimento alternativo de resolução de conflitos adotado pela Corregedoria do MDS: o Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal	Perguntas 5 a 14 e 18 a 20: Intuito de esclarecimentos sobre o procedimento e sobre os facilitadores/mediadores
Identificar aspectos positivos e pontos de melhoria quanto ao uso da mediação para a resolução de conflitos interpessoais no trabalho, com base na análise da aplicação do PGCP	Perguntas 15 a 16: Intuito de conhecer a percepção do entrevistado sobre as possíveis vantagens e fragilidades do método alternativo PGCP

Fonte: Elaboração própria.

² O quantitativo de cada resposta corresponde ao total de entrevistados que responderam “sim”, “não” ou que não souberam responder.

Do questionário para os participantes do PGCP

Relativamente aos servidores submetidos ao Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal, ora denominados “mediandos”, houve uma metodologia diferente. Em razão da confidencialidade e do sigilo dos processos, não foi possível o acesso aos dados das pessoas que participaram do procedimento como mediandos, nem mesmo nome e contato.

Dada a importância de se conhecer a opinião dos entrevistados, com preservação do anonimato, a solução alternativa adotada foi a realização da entrevista por meio de questionário virtual. Assim, foi criado um *link* para o questionário aos mediandos (Anexo D), via *Microsoft Forms*: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=MlnCuHZeK0ucU9QXRenJLeZe_oZc_T-NEh_9TKIphnrhUQTE1TU45T1dKWE01V1FKS0UwVzhONINTSi4u.

Configurou-se para envio de respostas diretamente para o endereço de e-mail dessa pesquisadora, mas sem identificação dos remetentes. Gentilmente a Corregedoria do MDS aceitou ajudar na pesquisa, no sentido de ela própria encaminhar o *link*, por mensagem de e-mail, o que foi realizado. No corpo da mensagem do e-mail havia informações sobre a confidencialidade dos dados pessoais e da gratuidade da pesquisa (Anexo F).

Houve 7 (sete) respondentes dos 13 (treze) convidados a participar. Esclareça-se que, à época da disponibilização do link para a entrevista, a Corregedoria do MDS havia informado que treze casos haviam sido encaminhados para tratamento via PGCP. Por essa razão, esse foi o quantitativo de servidores mediandos que foram convidados à entrevista virtual, com a ajuda da mencionada Corregedoria. Alguns meses após, já na fase de análise dos resultados da pesquisa, ao se solicitar acréscimos de esclarecimentos processuais junto àquela unidade, a Corregedoria retificou os dados anteriores, para comunicar que, na verdade, foram 15 (quinze) os feitos encaminhados ao PGCP. Uma vez que o PGCP foi aplicado efetivamente em 11 (onze) casos, a manifestação de 7 (sete) entrevistados consubstancia a maioria dos respondentes, razão pela qual não houve prejuízos à pesquisa.

Assim como fora realizado na entrevista com os gestores/facilitadores do PGCP, as primeiras perguntas aos mediandos se referiam a dados pessoais, com o objetivo de verificar possível homogeneidade entre os entrevistados. Assim, de acordo com as respostas, todos são servidores públicos, e em sua maioria possuem mais de 10 (dez) anos de serviço público no Poder Executivo Federal (85%).

Por meio das demais perguntas buscou-se a percepção dos entrevistados sobre o procedimento alternativo, seus aspectos positivos/vantagens e pontos de melhoria/fragilidades, com 8 (oito) perguntas objetivas e 2 (duas) abertas (Anexo D), relacionadas a dois objetivos específicos da pesquisa, conforme Quadro 13:

Quadro 13 - Relação entre objetivos específicos e o questionário dirigido aos mediandos

Objetivos específicos	Pergunta do questionário com vistas a subsidiar resposta ao objetivo
Descrever o procedimento alternativo de resolução de conflitos adotado pela Corregedoria do MDS: o Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal	Perguntas 4, 7, 9 e 10: Intuito de obter mais esclarecimentos sobre a aplicação prática do procedimento
Identificar aspectos positivos e pontos de melhoria quanto ao uso da mediação para a resolução de conflitos interpessoais no trabalho, com base na análise da aplicação do PGCP	Perguntas 5 a 8: Intuito de conhecer a percepção do entrevistado sobre as possíveis vantagens e fragilidades do método alternativo PGCP

O rol de possíveis aspectos positivos da mediação, constante dos questionários, foi elencado a partir do conjunto da análise da fonte bibliográfica, bem como com base nos princípios da mediação, previstos no artigo 166 do Código de Processo Civil de 2015 e artigo 2º da Lei nº 11.340/2015. Desse cotejo, elencou-se: celeridade, oportunidade de ser ouvido; oportunidade de participar das sugestões para a gestão do problema; preservação da intimidade dos envolvidos; economia processual e pacificação. A esses pontos positivos foi acrescido, no questionário, a suposta vantagem de “evitar a futura participação em um processo administrativo disciplinar”, considerando a especificidade da pesquisa (âmbito correccional). O estudo desses possíveis benefícios se encontra no subcapítulo 4.2.

Quanto aos pontos de melhoria/fragilidades, foram elencados com base naquilo que poderia ser contrário aos princípios da mediação em relação ao seu procedimento, na conduta esperado do mediador e na hipótese de o indivíduo não pretender resgatar laços de afetividade ou, por outro motivo íntimo, preferir o uso dos meios tradicionais do Direito Disciplinar, especialmente se acredita ser “vítima”, na expectativa de possível sanção estatal, quando estaria satisfeita a vontade de retaliação. Tal prognose não é incomum e, dada a voluntariedade tanto de participação, como de anuência a soluções mediadas, deve ser entendida e respeitada.

A elaboração do questionário aos mediandos primou pela observância de linguagem simples, de fácil entendimento, no intuito de as indagações serem autoexplicativas, dado que a entrevista se deu de forma assíncrona.

A explicitação de cada possível fragilidade encontra-se no subcapítulo 4.3.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com Bardin (2010, p. 40), a análise de conteúdo compreende um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Dessa forma, após a coleta das informações, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Assim, foram observados os seguintes procedimentos, nesta ordem: busca dos dados; pré-análise; exploração do material; tratamento dos dados e interpretação.

A análise dos resultados vai ao encontro das próprias características da pesquisa qualitativa, que leva em conta as percepções e é “fundamentalmente interpretativa” (2007, p. 186). O caráter qualitativo possui certas peculiaridades, conforme descreve Creswell (2007, p. 202):

1. A pesquisa qualitativa é feita em cenários naturais, onde ocorrem o comportamento humano e os fatos.
2. **A pesquisa qualitativa é baseada em suposições muito diferentes dos projetos quantitativos. Teoria ou hipóteses não são estabelecidas *a priori*.**
3. O pesquisador é o instrumento primário na coleta de dados, e não algum mecanismo inanimado (Eisner, 1991; Frankel e Wallen, 1990; Lincoln e Guba, 1985; Merriam, 1988).
4. Os dados que emergem de um estudo qualitativo são descritivos. **Ou seja, os dados são relatados em palavras (primariamente nas palavras dos participantes) ou desenhos, em lugar de números** (Fraenkel e Wallen, 1990; Locke et al., 1987; Marshall e Rossman, 1989; Merriam, 1988).
5. **O foco da pesquisa qualitativa está nas percepções e nas experiências dos participantes** e na maneira como eles entendem sua vida (Fraenkel e Wallen, 1990; Locke et al., 1987; Merriam, 1988). Dessa forma, a tentativa é de entender não uma, e sim múltiplas realidades (Lincoln e Guba, 1985).
6. **A pesquisa qualitativa concentra-se no processo que está ocorrendo** e também no produto ou no resultado. Os pesquisadores estão particularmente interessados em entender como as coisas ocorrem (Fraenkel e Wallen, 1990; Merriam, 1988). (...) (grifou-se)

Tendo como diretriz a natureza qualitativa da presente pesquisa, passa-se à apresentação e à análise do material amealhado.

4.1 DA PRÁTICA DA MEDIAÇÃO NO ÓRGÃO PESQUISADO

Os fundamentos para a previsão do uso de meios alternativos no âmbito do antigo Ministério da Cidadania foram balizados na legítima “necessidade de se criar uma cultura institucional baseada na comunicação dialética”, bem como no risco de mácula a um ambiente organizacional saudável em razão de conflitos interpessoais não solucionados, como se

verifica do preâmbulo da Portaria MC nº 353/2019 (Brasil, 2019), que criou o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal no supramencionado Ministério.

Nesse contexto, a referida Portaria previu a adoção do uso da conciliação e da mediação para “casos mais sensíveis” (art. 2º, inciso III). Embora não tenha havido a definição formal sobre o que seriam esses casos “mais sensíveis”, é provável que tais circunstâncias abranjam conflitos mais complexos, em que o nível gerencial na repartição tenha se exaurido. Destarte, surge a necessidade de intervenção de outras medidas com vistas à consecução dos objetivos do direito disciplinar, que podem ser de cunho alternativo, como fora previsto no Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal.

Desse modo, entendido o procedimento em sua teoria, conforme capítulo 2.3.5 deste estudo, urge apresentar informações sobre a aplicação prática do PGCP. Nesse intuito, houve solicitações de dados ao MDS via Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Sistema Fala.Br.

Assim, o MDS informou que, a partir da publicação do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP), em 03 de dezembro de 2019, iniciou-se o uso de medidas alternativas, tendo sido aplicado o PGCP até 2022.

Entre dezembro de 2019 e dezembro de 2022, 15 (quinze) casos foram encaminhados para tratamento via PGCP no MDS, com o seguinte quantitativo anual (Tabela 02):

Tabela 02 – Quantitativo de casos em que houve o PGCP no MDS

QUANTITATIVO ANUAL DE APLICAÇÃO DO PGCP	
Ano	Quantidade de aplicações do PGCP
2019	01
2020	04
2021	06
2022	04
Total	15

Fonte: elaboração própria, a partir de dados do MDS

O rol descritivo desses quinze processos, com seus respectivos assuntos e resultado final, conforme dados fornecidos pelo MDS, consta a seguir, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Descritivo dos casos encaminhados para tratamento via PGCP, entre dezembro de 2019 e dezembro de 2022:

CASOS ENCAMINHADOS PARA TRATAMENTO VIA PGCP – dez-2019/dez-2022				
nº	Processo	Assunto	Houve reunião com envolvidos?	Resultado após o uso do PGCP
1	71000.xxx-91	Possível recebimento indevido da vacina contra a COVID-19	Sem informações	Houve acatamento de justificativas do servidor. Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar.
2	71000.xxx-65	Ressarcimento por despesas de empresa com transporte solicitado, mas cancelado unilateralmente por servidor, no momento do serviço.	Reunião com a empresa e depois com a servidora	A servidora ressarciu a empresa. Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar.
3	71000.xxx-97	Servidor encaminhou mensagem ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República pedido de revogação de dispositivos legais sobre critérios para nomeação de cargos ad nutum, usando o e-mail corporativo do Ministério,	Sem informações	Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar, pois o ato do servidor estava abarcado pelo direito constitucional de manifestação. Houve recomendação ao servidor no sentido de não utilizar e-mail institucional para assuntos não relacionados às atribuições profissionais.
4	71000.xxx-68	Chefia solicitou que seu subordinado integrasse força-tarefa para digitalização de processos de prestação de contas. Recusa do servidor após verificar que sua atribuição seria a retirada de clipes, grampos e anotações manuais, o que fugiria às atribuições do cargo, segundo o servidor.	Reunião com o servidor	Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar. O servidor foi realocado.
5	71003.xxx-9x	Denúncia de suposto assédio sexual.	Reunião com as pessoas indicadas na denúncia, separadamente	Após oitivas, descobriu-se que se tratava de fatos inverídicos manifestados pelo ex-companheiro da mulher envolvida. Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar.
6	71000.xxx-55	Suposto recebimento a maior de benefício social	Sem informações	Arquivamento, após verificação de ausência de fatos correccionais

CASOS ENCAMINHADOS PARA TRATAMENTO VIA PGCP – dez-2019/dez-2022				
nº	Processo	Assunto	Houve reunião com envolvidos?	Resultado após o uso do PGCP
7	71000. xxx-11	Suposto assédio moral	-	O caso foi convertido em Investigação Preliminar Sumária.
8	71000. xxx-47	Suposto recebimento indevido de auxílio emergencial.	Sem informações	Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar. Após diligências, verificou-se que o pedido do auxílio foi anterior ao ingresso no serviço público e que houve devolução da única parcela recebida após a posse no cargo.
9	71000. xxx-06	Servidor teria sofrido manifestação de desprezo e preconceito pelo fato de ser autista	Duas reuniões com o denunciante	Arquivamento por ausência de provas da materialidade. Houve recomendação de envio de cópia dos autos para a Secretaria Administrativa do órgão, para ciência e providências pertinentes.
10	71000. xxx-45	Denúncia de suposto assédio moral. Servidor que estava em licença médica sucessiva. Após ter retornado, suas folhas de ponto não estavam sendo assinadas pela chefia	Sem informações	Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar. A chefia não havia recebido a informação de que a licença médica do servidor havia sido renovada. Foi constatada notícia anterior de conflito entre os envolvidos. Chefia exonerada antes da ação da corregedoria.
11	71000. xxx-95	Recebimento indevido de auxílio emergencial.	Uma reunião com a servidora envolvida	Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar. Após diligências, verificou-se que o pedido do auxílio foi anterior ao ingresso no serviço público, e as parcelas recebidas após o ingresso foram devolvidas.
12	71000. xxx-38	Suposta necessidade de ressarcimento ao erário em decorrência de acidente - colisão de veículo oficial com motociclistas.	-	Encaminhado a outro Ministério em razão de competência processual.
13	71000. xxx-11	Suposta demora de providências por parte da Ouvidoria quanto à denúncia feita por servidor, em relação ao fato de alguém ter usado os dados da esposa do denunciante para solicitar auxílio emergencial	Sem informações	Arquivamento por ausência de materialidade de infração disciplinar. Os setores diligenciados resolveram a situação. Houve envio de recomendação à Ouvidoria e à Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação, para atenção aos prazos de resposta e resolução dos processos.

CASOS ENCAMINHADOS PARA TRATAMENTO VIA PGCP – dez-2019/dez-2022				
nº	Processo	Assunto	Houve reunião com envolvidos?	Resultado após o uso do PGCP
14	71000. xxx-02	Suposto exercício de atividades incompatíveis com o exercício do cargo ou função	Sem informações	Encaminhado a outro Ministério em razão de competência processual.
15	71000. xx-78	Sem informações	Sem informações	O caso foi convertido em Investigação Preliminar Sumária.

Fonte: elaboração própria, a partir de dados disponibilizados pelo MDS.

Ressalte-se que houve a tentativa de acesso integral aos processos listados no Quadro 14, a fim de estudar com mais profundidade o procedimento aplicado, já que os entrevistados informaram não se lembrar dos detalhes de cada caso, devido ao tempo já transcorrido. No entanto, a Corregedoria do MDS disponibilizou apenas “acesso à principal peça dos processos em questão, com os devidos tarjamentos, a fim de proteger eventuais informações pessoais custodiadas por esta Corregedoria, relativas à intimidade, vida privada, honra e imagem, conforme o artigo 31 da Lei 12.527/2012”, e negou o acesso aos processos, alegando sigilo do procedimento, escassez de servidores e altas demandas, e por essas razões o tratamento de todos os dados sensíveis impactaria nos trabalhos do setor.

Assim, com base nos dados que puderam ser fornecidos pelo MDS, bem como nas entrevistas realizadas, passa-se a abordar sobre a aplicação prática do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal.

Metodologia de aplicação do PGCP

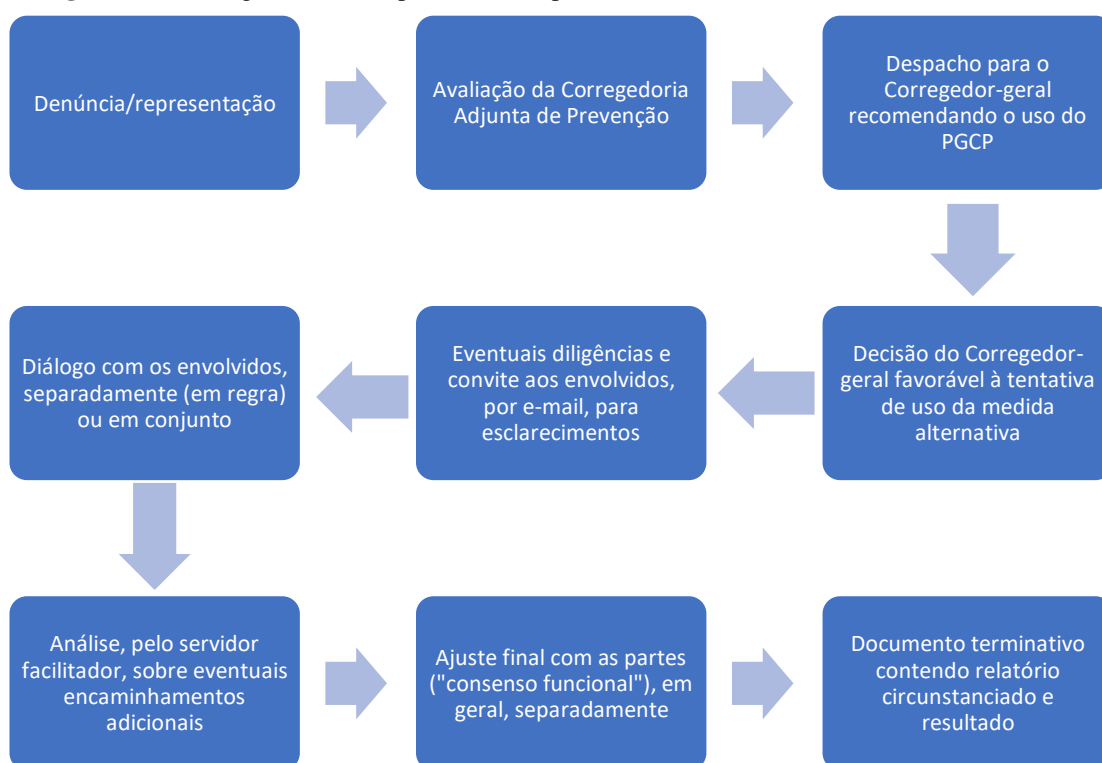
A partir das entrevistas, pode-se depreender que o Protocolo inicia-se com a decisão da Corregedoria Adjunta de Prevenção de submeter o caso ao PGCP, após avaliação preliminar. Na sequência, expede-se ofício ou e-mail aos envolvidos para obter informações, ou agenda-se reunião com os envolvidos, separadamente, em regra.

Em caso de reunião, há a escuta ativa do envolvido para melhor esclarecimentos dos fatos e melhor e promoção da participação do mediando, mediante oportunidade de emitir suas opiniões a respeito. O objetivo é incentivar a comunicação, possibilitando a identificação das intenções, os aspectos mais profundos dos conflitos. Busca-se reunir informações necessárias para superar obstáculos, bem como criar um ambiente propício para a expressão de emoções e pensamentos em um ambiente acolhedor (Jonathan; Almeida, 2021, p. 247).

Finalizada essa etapa, o terceiro facilitador elabora um documento terminativo com relatório circunstanciado sobre o que fora realizado, e apresenta sugestões sobre o caso à autoridade correccional. Tal documento, que a Corregedoria do MDS denominou de “peça principal” (Anexo B), em geral não era assinado pelos mediandos, apenas pelos facilitadores da reunião. As sugestões apresentadas visavam resolver o problema de forma a evitar que os participantes fossem expostos a procedimento de natureza disciplinar.

O uso do PGCP, na prática, é ilustrado na Figura 07.

Figura 07 – Fluxograma sobre o procedimento prático do PGCP:



Fonte: elaboração própria, a partir da Portaria MC nº 353 de 03 de dezembro de 2019 (Brasil, 2019) e dos relatos dos entrevistados.

Após a decisão de encaminhamento do caso para tratamento via PGCP, o procedimento deve durar no máximo 30 (trinta) dias, conforme art. 1º, § 1º da Portaria MC nº 353/2019. De acordo com o Entrevistado 3, esse prazo era, de fato, observado, intervalo de tempo em que se tentava buscar a resolução do conflito. O prazo, relativamente exíguo, é para evitar risco ao prazo prescricional de sanções disciplinares, em especial a pena de advertência, que é de 180 dias, mais comumente considerada em casos de menor potencial ofensivo.

Ressalte-se que, na prática, o PGCP integrava a fase de juízo de admissibilidade – JAD das denúncias/representações passíveis de realização do procedimento, conforme esclarecido pelo Entrevistado 1. Isso explica ter havido, nos casos examinados, a ocorrência de diligências e solicitações de esclarecimentos preliminares, típicos do JAD (art. 37, 38, § 1º e 42 da Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022) (Brasil, 2022b), durante o PGCP, e não em momento prévio. Por essa razão, após busca de informações a setores administrativos internos e externos para melhor elucidar os fatos, e comunicação com os envolvidos, é possível haver a existência de indícios suficientes de infração disciplinar mais complexa, o que obriga a conversão do feito em procedimento correccional, ainda que precedido de Investigação Preliminar Sumária, como ocorreu no caso de nº 7 do Quadro 14.

Verificou-se também que os casos listados no Quadro 14 referem-se a variadas matérias, desde possível descumprimento de normas regulamentares, como no caso de possível recebimento irregular de vacina contra a COVID-19, ressarcimento à empresa contratada pelo órgão, recebimento a maior de benefício social, até assédio moral e sexual, embora, nesses dois últimos casos, atualmente não se possa mais tratá-los pela via alternativa³. Nesse ponto, o Entrevistado 1 esclareceu que a escolha dos casos para o PGCP levava em conta não só problemas de relações interpessoais, mas também os casos considerados de menor potencial ofensivo. Assim, critérios como o valor do dano em relação ao custo do PAD e a possível pena a ser aplicada ao caso, a qual não poderia ser maior do que a advertência, em alusão a um dos requisitos para a celebração do TAC em sua antiga redação de sua regulamentação (IN CGU 02/2017) (Brasil, 2017), foram utilizados para o encaminhamento de casos para tratamento via PGCP.

Também foi possível constatar que a pré-mediação fazia parte do procedimento, no sentido de os agentes aplicadores do PGCP deliberarem previamente, em conjunto, sobre a forma de proceder em cada caso, como se vislumbra dos relatórios contidos nas peças resultantes do PGCP (Anexo B).

³ Registre-se que, atualmente, mais precisamente desde setembro de 2023, o assédio sexual, se assim configurado, gera necessariamente a pena de demissão, o que afastaria a possibilidade de resposta estatal, no âmbito administrativo, por meio de resolução consensual de conflitos. V. Parecer vinculante nº 0015/2023/CONSUNIAO/CGU/AGU da Advocacia-Geral da União, aprovado por Despacho do Presidente da República de 04 setembro de 2023 (DOU de 06 de setembro de 2023, Seção 1-Extra A). Quanto ao assédio moral, cada vez mais tem se elevado seu grau de reprovabilidade, já havendo precedentes na Controladoria-Geral da União de condenação em pena de demissão, conforme Parecer nº 024/2024/CONJUR-CGU/CGU/AGU - Processo nº 01415.003683/2018-85.

Quanto ao terceiro facilitador, de acordo com as peças processuais (Anexo B) e com o Entrevistado 1, quando das reuniões com os envolvidos, essas eram realizadas, em geral, com mais de um facilitador, sob a condução principal do representante da Corregedoria Adjunta de Prevenção. Outrossim, observou-se que nem sempre houve confirmação de reuniões formais, presenciais ou virtuais, com os envolvidos (casos 1, 3, 6, 8, 10 e 13 do Quadro 14), mas estes puderam se manifestar por intermédio de e-mails e ligações telefônicas, por exemplo, como informaram os Entrevistados 1 e 3.

E a forma de mediação utilizada era preferencialmente com base no *caucus*, que é a técnica de ouvir as partes separadamente. Conforme esclarecido pelo Entrevistado 1, ouvia-se cada parte e depois levava-se ao conhecimento da outra a extração objetiva do que se podia transigir, sempre com imparcialidade e atenção necessárias aos envolvidos. Com essa metodologia, conforme dados do Quadro 14, houve a resolução do conflito em 11 (onze) dos 15 (quinze) casos submetidos a PGCP, sem reincidências. Assim, ao final, o processo foi arquivado por ausência de materialidade de infração disciplinar.

Quanto aos quatro casos remanescentes, dois deles foram convertidos para aprofundamento de apuração, por meio de Investigação Preliminar Sumária - IPS (casos nº 7 e 15, Quadro 14) em face de indícios de repercussão disciplinar mais complexa, e os outros dois foram encaminhados para outro Ministério, por razão de competência processual (casos nº 12 e 14).

Por fim, desde 2023 não houve mais a aplicação do PGCP na Corregedoria do MDS, em razão de fatores como, por exemplo, mudanças de pessoal no setor.

Além do êxito na resolução do conflito na maioria dos casos encaminhados para o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal, a seguir apresentam-se os aspectos positivos que podem ser reconhecidos em âmbito correccional, por meio da mediação.

4.2 ASPECTOS POSITIVOS DA MEDIAÇÃO NA SEARA CORRECCIONAL

As publicações sobre mediação, em geral, costumam defender aspectos positivos a esse procedimento, que se convergem, em maior parte, nos seguintes atributos: celeridade, oportunidade de ser ouvido; oportunidade de participar das sugestões para a gestão do problema; preservação da intimidade dos envolvidos; economia processual e pacificação.

Nessa perspectiva, foi apurada a percepção dos entrevistados sobre a mediação praticada pela Corregedoria do MDS à luz desses mencionados predicados, aos quais fora

acrescida a possível vantagem de evitamento de participação em um processo administrativo disciplinar, devido ao contexto do tema em estudo, no intuito de examinar se os aspectos positivos da mediação, geralmente indicados pela literatura, também podem ser reconhecidos na seara correcional quanto ao tratamento de conflitos interpessoais no trabalho, como informado nos objetivos específicos desta pesquisa.

Conforme esclarecido no subcapítulo 3.3, foram entrevistados os servidores que estavam à frente da Corregedoria do MDS (“Aplicadores do PGCP”), bem como os servidores que participaram do PGCP como envolvidos (“mediandos”). Os três agentes aplicadores do PGCP foram uníssonos em sinalizar resposta positiva a todos os citados benefícios da mediação (Tabela 03).

Tabela 03 – Quantitativo de respostas positivas dos aplicadores do PGCP quanto aos benefícios da mediação

RESPOSTAS DOS APLICADORES DO PGCP	
Benefícios da mediação	Quantidade de respostas positivas (de 0 a 3)
Celeridade	3
Oportunidade de ser ouvido	3
Oportunidade de participar da solução do problema	3
Preservação da intimidade dos envolvidos	3
Economia processual	3
Pacificação	3
Evitamento de participação em processo administrativo disciplinar	3

Fonte: elaboração própria, a partir do resultado das entrevistas

Quanto aos sete entrevistados que participaram do PGCP como envolvidos, todos indicaram vantagens ao uso do PGCP, mas com diferentes apontamentos, cujos resultados são os descritos no Tabela 04:

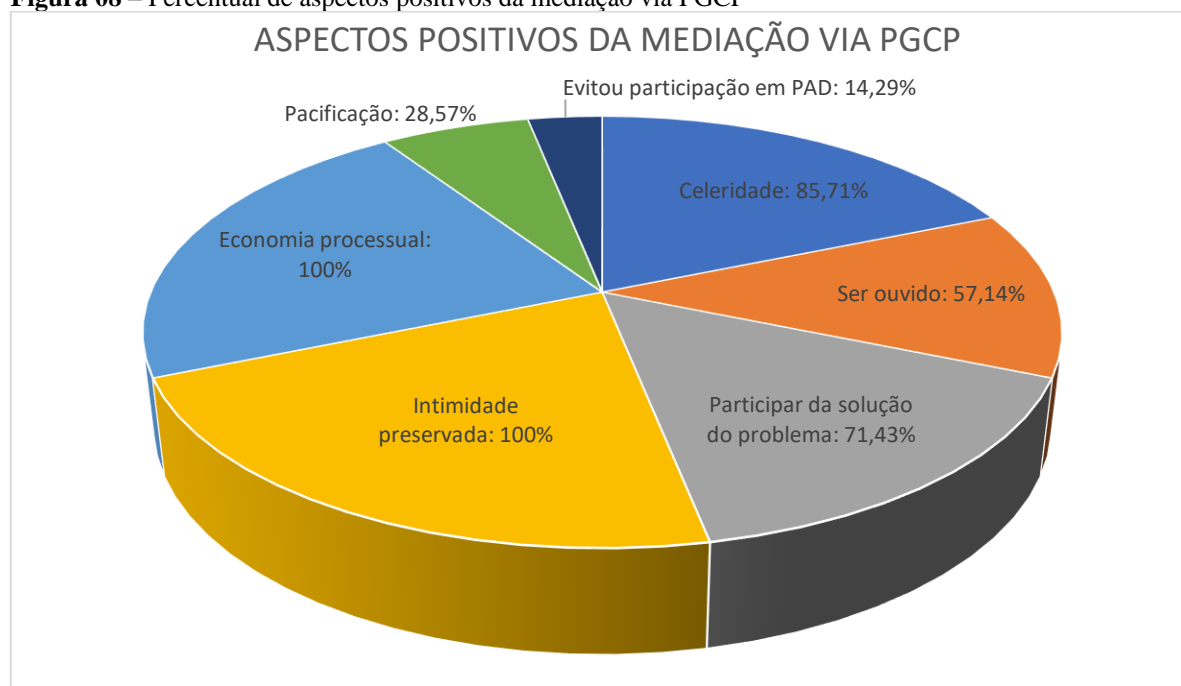
Tabela 04 – Quantitativo de respostas positivas dos mediados quanto aos benefícios da mediação

RESPOSTAS DOS MEDIANDOS	
Benefícios da mediação	Quantidade de respostas positivas (0 a 7)
Celeridade	6
Oportunidade de ser ouvido	4
Oportunidade de participar da solução do problema	5
Preservação da intimidade dos envolvidos	7
Economia processual	7
Pacificação	2
Evitamento de participação em processo administrativo disciplinar	1

Fonte: elaboração própria, a partir do resultado das entrevistas

Ressalte-se que o entrevistado poderia votar em mais de um atributo, e todos os aspectos positivos acima receberam ao menos um voto dos respondentes, de forma que o percentual de cada resposta, com base nos relatos dos entrevistados (participantes envolvidos), é demonstrado a seguir, na Figura 08.

Figura 08 – Percentual de aspectos positivos da mediação via PGCP



Fonte: elaboração própria, a partir do resultado das entrevistas dos mediandos

A seguir, passa-se a compreender com mais profundidade cada um desses aspectos positivos.

Celeridade (em relação ao processo administrativo disciplinar)

Como já dito, a expansão do uso da mediação deve-se ao fato da notoriedade dos benefícios do seu uso em relação aos procedimentos contenciosos, em especial no Poder Judiciário. Assim, geralmente a referência da literatura é a mediação praticada no meio judicial, onde a medida está regulamentada e em prática, o que não impede a projeção analógica ao âmbito administrativo.

Nesse ínterim, a celeridade é a característica mais popular atribuída aos meios alternativos de resolução de conflito, pois foi justamente a significativa morosidade que deflagrou as primeiras discussões sobre novas portas para atendimento às demandas judiciais

(Minelli; Gomes, 2019, Moreira, 2020). Assim, o uso de meios alternativos é muito fomentado, pela possibilidade de trazer efetividade à garantia constitucional da duração razoável do processo, como explicam Minelli e Gomes (2019, p. 160):

Como objeto da terceira onda renovatória encontra-se a remoção dos obstáculos processuais que impedem um resultado rápido, eficiente e satisfatório do conflito. A partir dessa conclusão, novo enfoque deve ser dado ao acesso à justiça, mediante a busca de novas formas de resolver os conflitos, dando ênfase à atividade extrajudicial.

No âmbito judicial, em pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo, encomendada pelo Conselho Nacional de Justiça, concluiu-se que os processos que passaram por sessão de conciliação ou mediação, ainda que extrajudicial, demoraram a metade do tempo em relação aos processos que não tiveram essa etapa (USP, 2019, p. 92-93, 96-98):

Dos 256.056 processos analisados, 22.276 são processos finalizados por homologação, o que significa que passaram por algum procedimento de conciliação ou mediação (serão chamados apenas “processos homologados” de ora em diante) e 233.780 processos finalizados por sentença (chamados “processos não homologados”). Assim, o percentual de processos homologados observado é igual a 8,7%.

De acordo com a metodologia adotada nesta pesquisa, considera-se que os processos finalizados por uma sentença homologatória passaram por algum tipo de mediação ou conciliação e, mesmo que o procedimento tenha ocorrido fora do Judiciário (no escritório dos advogados, por exemplo), a máquina judicial foi movimentada e, portanto, teve algum papel no desfecho do processo.

Assim, durante todo o trabalho, a expressão “processos homologados” será usada em referência a processos que tenham sido finalizados após algum procedimento de conciliação ou mediação. E a expressão “processos não homologados” se refere aos demais processos componentes da base de dados. Assim, considera-se que a taxa de conciliação na média para os três estados analisados é de 8,7%, pois se considera a quantidade de processos entrados e não apenas a quantidade de sentenças lavradas pelo juiz em relação à quantidade de acordos homologados. Entende-se que se trata de uma parcela bastante baixa e que há ainda muito espaço para aperfeiçoamento de técnicas e de política judiciária e institucional e da cultura social para que se alcance uma taxa maior de sucesso com relação a conflitos solucionados por conciliação e/ou mediação. [...]

A duração média observada no conjunto de todos os processos foi igual a 1.019,5 dias, o que corresponde a 2,8 anos aproximadamente. Considerando a análise por tipo de processo, observa-se que a duração média de processos homologados é 585 dias (aproximadamente 1 ano e meio) enquanto que para processos não homologados a duração média é 1.061 dias (aproximadamente 3 anos). Como resultado, em média, o tempo de duração de processos homologados é aproximadamente a metade do tempo de duração de processos não homologados. [...] Um processo finalizado em acordo vai terminar no máximo na metade do tempo em 50% das vezes.

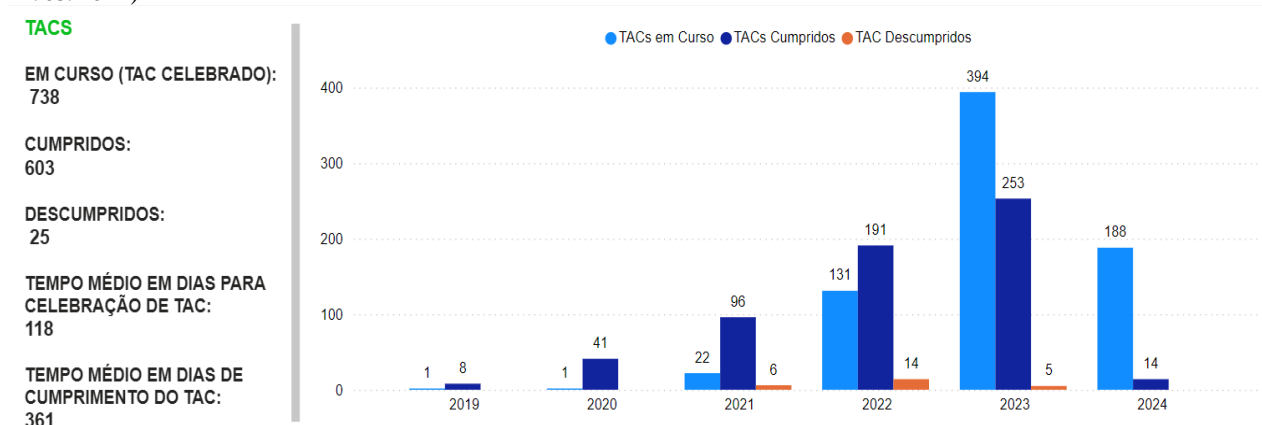
Um processo administrativo disciplinar também costuma alongar-se por vários meses e até anos, demandando atuação de servidores, gastos públicos e desgaste para os envolvidos. Segundo o estudo realizado por Antonio Carlos Vasconcellos Nóbrega, que é Auditor da Controladoria-Geral da União, entre os anos de 2010 a 2014 foram concluídos 22.737 (vinte e dois mil, setecentos e trinta e sete) processos administrativos disciplinares no Poder Executivo Federal, com tempo médio de duração de 395 (trezentos e noventa e cinco) dias, sendo 275 (duzentos e setenta e cinco) dias relativos aos trabalhos da Comissão e 120 (cento e vinte) dias a média de tempo para o julgamento (2015, p. 38).

Quase dez anos depois, apenas no ano de 2023, conforme dados da CGU (2024), a título exemplificativo, foram instaurados 900 (novecentos) processos administrativos disciplinares nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Desse quantitativo, 298 foram concluídos no mesmo ano, em tempo médio de 211 (duzentos e onze) dias, e 602 (seiscentos e dois) continuaram em andamento, com tempo médio de 301 (trezentos e um) dias de duração (considerado apenas o ano de 2023). Ou seja, ainda se gasta tempo expressivo em cada PAD instaurado.

Como a mediação ainda não é regulamentada na seara correccional, não integra os parâmetros de pesquisa.

O único instrumento consensual já regulamentado para a seara correccional, o Termo de Ajustamento de Conduta, apresenta a média de 118 dias para a sua celebração, em apuração dos anos 2019 a 2024 (até 12/05/2024), no contexto de todo o Poder Executivo Federal, como se verifica da Figura 09.

Figura 09 – Dados sobre a aplicação do TAC no Poder Executivo Federal, entre os anos de 2019 a 2024 (até 12/05/2024)



Fonte: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>. Acesso em 12 maio 2024.

Quanto ao uso da conciliação e da mediação pela Corregedoria do MDS, a regra do PGCP prevê a resolução em 30 (trinta) dias (art. 1º, § 1º da Portaria MC nº 353/2019). De fato, os servidores da Corregedoria, entrevistados, confirmaram que o prazo de 30 (trinta) dias era observado, intervalo de tempo em que se tentava buscar a resolução do conflito. Verifica-se que o prazo é relativamente exíguo, mas certamente a intenção é evitar risco ao prazo prescricional da pena de advertência – 180 dias, mais comumente sugerida em casos de menor potencial ofensivo.

Indicaram a celeridade como uma vantagem da mediação: 100% dos entrevistados integrantes da Corregedoria do MDS, e 85,71% dos entrevistados participantes. Indagados sobre qual benefício considera como principal da mediação, 02 mediandos declararam a celeridade, tendo havido as seguintes manifestações:

- *“Busca da solução do problema com mais celeridade”*
- *“É mais rápido que um processo administrativo...”*

De fato, a mitigação na rigidez procedimental propiciada pelo uso da mediação apresenta-se como facilitadora da celeridade e da eficiência em face dos burocráticos processos ordinários, na visão de vários autores, como Eduardo Cambi e Eluane de Lima Corrales (2018), Malvina Ester Muskat (2005), Fernanda Loures de Oliveira e Gláucio Maciel Gonçalves (2019), Elaine Cler Alexandre dos Santos e Pedro Pereira Borges (2018) e Facchini Neto (2019), Kenny (2014), considerando que “os meios alternativos de resolução de conflitos podem auxiliar o sistema estatal a melhorar a qualidade do serviço prestado, uma vez que retiram do Estado o monopólio da jurisdição e contribuem, dessa forma, para a diminuição da carga processual” (Santos; Borges, 2018, p. 147). Ou seja, a mediação no local de trabalho é uma maneira eficaz de resolver conflitos antes mesmo que eles se intensifiquem. Comparada aos processos tradicionais, ela pode ser concluída mais rapidamente e tem uma maior chance de restaurar relações de trabalho (Kenny, 2014, p. 59).

Certamente a resolução do conflito em curto período é um elemento de evidência dos benefícios da mediação em relação ao processo administrativo disciplinar, demonstrando-se, neste aspecto, mais eficiência, mas há de se ressaltar que também a qualidade no tratamento deve sempre ser priorizada em relação à rapidez de seu desfecho. Tal preocupação será melhor estudada no subcapítulo 4.3.

Oportunidade de ser ouvido

O uso da mediação permite que os envolvidos possam expressar suas percepções, seus sentimentos, e isso se relaciona muito com o princípio da oralidade. Para Folger e Braga Neto (2016), essa qualidade da mediação possui um valor ímpar para as partes, no sentido de elas poderem encarar o passado (conflito ocorrido) e sobre ele dialogar, podendo trazer novas perspectivas pessoais sobre os fatos.

Schnitman (1999) informa que a mediação, ao favorecer o diálogo, promove aos envolvidos o desenvolvimento de competências para resolver a contenda com autonomia.

Indicaram a oportunidade de ser ouvido como uma vantagem da mediação: 100% dos entrevistados integrantes da Corregedoria do MDS, e 57,14% dos entrevistados participantes. Afinal, é o momento em que os mediandos se propõem a escutar atentamente um ao outro, no intuito sincero de entendimento, porque cada um deseja que suas manifestações sejam compreendidas (Haimenis; Fernandes, 2021, p. 180).

Em relação ao PGCP, dos quinze casos tratados por meio desse Protocolo, há a confirmação de apenas cinco em que houve reunião presencial ou virtual com o servidor envolvido. No entanto, depreende-se nos casos descritos no Quadro 14 houve manifestação do servidor envolvido nos processos, ora nos relatos constantes da notícia disciplinar, quando o servidor se apresentou como denunciante, ora por ter sido instado a participar por meio de manifestação escrita, como se vislumbra das peças processuais (Anexo B). Além disso, como explicado pelos entrevistados 1 e 3, era comum os servidores envolvidos serem contatados por meio telefônico e também por e-mail, em atenção à necessária informalidade dos procedimentos alternativos.

Entende-se que o diálogo pode se realizar pelos mais diversos canais de comunicação, e isso está em consonância com a informalidade intrínseca à mediação. No entanto, provavelmente as reuniões presenciais ou por meio de recursos audiovisuais possam oferecer maiores elementos de contribuição para a atuação do mediador e do conhecimento mais aprofundado do conflito, pois permite ao mediador aproveitar o *timing* das falas dos mediandos, dos gestos e expressões das partes, a maneira como elas se posicionam, suas reações, etc.

A escuta ativa promovida pela mediação é fundamental. Ao contrário do que ocorre nos procedimentos comuns correccionais, em que as oitivas objetivam o esclarecimento dos fatos em busca da verdade real e de elementos probatórios, a escuta ativa na mediação possui

a intenção de compreender empaticamente o conflito e, assim, atuar em estratégias pacificadoras mais adequadas. Como esclarecem Fischer, Ury e Patton (2005, p. 50), a negociação não existe sem um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão acordada.

Segundo Fraga, Mosquera e Meyer (2021, p. 152), se o mediador apenas se concentra em guiar habilmente o processo ou seguir regras técnicas e procedimentos, a mediação perde sua capacidade restauradora, essência e propósito. É fundamental estar atento e ser curioso sobre os sentimentos, reações e comunicações das pessoas.

Como afirmado por Michael Nichols, citado no Manual de Mediação Judicial (Brasil, 2016, p. 171), “ser ouvido adequadamente significa ser levado a sério e ser respeitado”. Assim, o mediador, ao deixar o ambiente propício para que a parte se manifeste, poderá conhecer melhor seus interesses e sentimentos, ao tempo em que os mediandos poderão sentir sua própria importância no procedimento.

Desse modo, a escuta ativa dos envolvidos, em reunião de mediação, permite os desabafos, o esvaziar dos sentimentos, a compreensão com mais clareza e objetividade dos reais interesses de cada um, tornando a negociação “mais produtiva e eficiente” (Jonathan; Pelajo, 2021, p. 195).

Assim, o sucesso da mediação pode ser percebido como um processo contínuo de aprimoramento, não apenas focado no resultado do acordo final, mas sim em promover um ambiente onde os funcionários se sintam mais confiantes para reportar problemas e fazer reclamações. Isso, por sua vez, fortalece a voz e a autodeterminação dos colaboradores, melhorando os níveis de engajamento e o reconhecimento mútuo entre todos os envolvidos. O acordo alcançado deve ser visto como um passo ao longo do caminho para o desenvolvimento contínuo e para a melhoria das relações de trabalho (Kenny, 2014, p. 65).

Oportunidade de participar das sugestões para a gestão do problema

Nos procedimentos tradicionais, inclusive no Termo de Ajustamento de Conduta, não há a previsão legal de a parte transigir os compromissos a serem firmados. Assim, a natureza adjudicativa desses processos pode acarretar desconforto emocional e insegurança sobre a conclusão do caso. Já na mediação, o poder decisório cabe aos envolvidos, preservando sua integridade psíquica e estimulando à responsabilidade pessoal (Oliveira; Pontes; Pelajo, 2021, p. 321-322).

A mediação, com sua abordagem não adversarial, objetiva ajudar os envolvidos a encontrar, por meio da comunicação, maneiras de superar suas divergências. Portanto, é um processo que promove a inclusão e a participação de todos os envolvidos, na qualidade de ser humano “integral, potente e autônomo” (Bianchi; Fürst; Navarro, 2021, p. 164). Nesse sentido, os mediandos são os protagonistas da decisão advinda da mediação (Haimenis; Fernandes, 2021).

Na conciliação, o conciliador apresenta sugestões de acordo, de forma que o que é pactuado deriva-se da colaboração tanto do conciliador quanto das partes. Já na mediação, devolve-se às partes o controle sobre a resolução de seus conflitos, ao invés de o problema ser decidido por um terceiro, de forma que as partes são as verdadeiras autoras de suas próprias soluções (Almeida, 2015, p. 88).

Nos casos em que houve a aplicação do PGCP no Ministério, ao se observar o teor das peças processuais (Anexo B), há a demonstração expressa de que as partes, instadas por algum meio de comunicação, puderam contribuir para elucidar os fatos em 09 (nove) dos 15 (quinze) casos (nº 1 a 5; 9 a 11 e 13). Nos casos restantes, 02 (dois) foram arquivados por ausência de materialidade (nº 6 e 8), 02 (dois) foram convertidos para IPS (nº 7 e 15) e outros dois encaminhados para outro Ministério em razão de competência processual (nº 12 e 14).

Em entrevista, o Gestor 1 confirmou essa posição dialógica da Corregedoria, ao informar que no PGCP, ao contrário do que ocorre no procedimento do Termo de Ajustamento de Conduta, pode haver “negociações, diálogos e aprendizados com os casos”. Nesse sentido, observa-se, por exemplo, que no caso nº 02 (Quadro 14), em que o(a) servidor(a) notoriamente teria que ressarcir a empresa contratada devido a seu ato falho, não houve imposição de demandas. Na reunião com a Corregedoria, foi acordado o prazo de 30 dias para que o(a) próprio(a) servidor(a) buscasse promover composição amigável junto à empresa. Conforme as peças processuais (Anexo B), o pagamento total se deu pouco tempo após, e a contenda foi resolvida. Esse caso demonstra que a atuação da Corregedoria incentivou os envolvidos a resolverem o problema por si, promovendo-lhe empoderamento e autonomia.

Nos demais casos, não foram encontrados registros expressos em atas, certidões ou nas peças disponibilizadas pelo MDS a respeito da participação direta dos mediandos no desfecho do conflito via PGCP. Porém, a oportunidade de participar das sugestões para a gestão do problema foi indicada como uma vantagem da mediação por 100% dos entrevistados integrantes da Corregedoria do MDS e por 71,43% dos entrevistados

participantes, sendo que um destes apontou tal característica como principal, tendo justificado esse entendimento com os seguintes dizeres:

“Poder conversar, tentar resolver pelo diálogo, porque assim os fatos se esclarecem melhor, pois responder por escrito nem sempre a gente consegue expressar todo o contexto do problema”.

Há de ressaltar que os conflitos interpessoais, se caracterizados como de menor potencial ofensivo, e, portanto, puníveis com advertência ou suspensão de até 30 (trinta) dias (a critério discricionário da autoridade julgadora, mas motivado), conforme Portaria Normativa CGU nº 27/2022 (Brasil, 2022), em tese a Administração poderia usar da mediação não só para resolver o conflito, mas também participando os envolvidos, inclusive, sobre eventual penalidade administrativa em caso descumprimento do acordo, o que poderia já estar constar expressamente no documento final assinado pelas partes, observados, sempre, os limites legalmente previstos e os princípios da razoabilidade e o da proporcionalidade.

Desse modo, por intermédio da prática da mediação, os envolvidos podem refletir sobre as causas do problema e eles mesmos identificarem a forma mais apropriada para solucionar o conflito. Assim, a mediação representa uma ruptura significativa no paradigma social, uma vez que os cidadãos, antes habituados a depender do Estado para resolver seus conflitos, passam a exercer autonomia na gestão dessas situações, fomentando a inclusão e a emancipação social. Com isso, transforma a cultura política de submissão em uma cultura política de participação. (Rabelo; Sales, 2009, p. 83).

Assim, a possibilidade de participação na solução do conflito demonstra-se um significativo benefício da mediação.

Preservação da intimidade dos envolvidos

Outra característica extraída da análise da literatura é a preservação da intimidade dos envolvidos (Facchini Neto, 2019, Moreira, 2020, Oliveira; Pontes; Pelajo, 2021), corolária do direito constitucional à intimidade (art. 5º, X, CF/88), e reflexo do princípio-dever de confidencialidade, previsto no art. 166 do Código de Processo Civil de 2015 e no artigo 2º da Lei da Mediação.

Da análise das peças processuais (Anexo B), verifica-se que, no MDS, cada caso era atribuído para um ou dois técnicos da Corregedoria, sem haver divulgação das pessoas envolvidas nem de quaisquer dados que pudessem identificá-las ou expor sua intimidade.

Ainda considerando o teor das peças processuais (Anexo B), somado às respostas das entrevistas, sobretudo do Entrevistado 1, verifica-se que a Corregedoria do MDS costuma ouvir as partes separadamente (*caucus*). O *caucus* auxilia o resguardo de informações de foro íntimo, que só é levado ao conhecimento do outro mediando mediante autorização expressa do manifestante (Oliveira; Pontes; Pelajo, 2021, p. 322).

Desse modo, a Corregedoria adotava medidas para acautelar a privacidade dos servidores convidados a participar do PGCP.

Assim, a preservação da intimidade foi indicada como uma vantagem da mediação pela integralidade dos entrevistados (100% pelos integrantes da Corregedoria do MDS e 100% pelos entrevistados participantes).

Ressalte-se que, no âmbito disciplinar, os processos já são, por si, de acesso restrito à unidade organizacional, enquanto pendentes de decisão sobre o feito, com base no art. 7º, § 3º da Lei de Acesso à Informação - Lei nº 12.527/11 (Brasil, 2011), que dita: “o direito de acesso aos documentos ou às informações neles contidas utilizados como fundamento da tomada de decisão e do ato administrativo será assegurado com a edição do ato decisório respectivo”.

Nesse sentido, a Portaria nº 1.335, de 21 de maio de 2018, expedida pela Controladoria-Geral da União (Brasil, 2018), dita que são considerados concluídos os processos correccionais quando há a publicação de seu julgamento, e nos procedimentos investigatórios preliminares, caso não tenham se tornado processos correccionais, quando se expede a decisão de seu arquivamento.

Os dispositivos da Portaria CGU nº 1.335/2018 são de observância cogente no âmbito do próprio órgão, mas a CGU, em seu Manual de Processo Administrativo Disciplinar (Brasil, 2022), esclarece que as normas da mencionada Portaria são diretrizes para os demais órgãos e entidades integrantes do Sistema de Correição.

Por conseguinte, somente a partir da decisão sobre o caso, os procedimentos e processos correccionais podem ser acessíveis, com a ressalva das informações sensíveis e dados pessoais, que permanecerão nessa qualidade pelo prazo de 100 anos, salvo previsão legal em sentido contrário ou consentimento expresso da pessoa a que elas se referirem (art.

31 da Lei de Acesso à Informação). Não obstante, toda a instrução, incluindo gravações de oitivas e demais documentos dos autos, se tornará pública.

Para os envolvidos em conflito interpessoal, tudo isso pode agravar o constrangimento pela participação no processo. Desse modo, com a possibilidade de se resolver o conflito de forma mais intimista, entre os envolvidos e o mediador, sem a necessidade de um processo complexo e duradouro, em que se deve buscar elementos de prova em vários setores e ouvir testemunhas, torna-se notoriamente mais vantajosa a preservação do sigilo do caso e a preservação da intimidade das pessoas.

Gustavo Tranco Azevedo ilustra bem esse benefício, ao mencionar a proibição de os mediadores publicizarem o que ouviram, até mesmo se forem chamados a serem testemunhas em juízo. Explica o autor que, se não houvesse o dever de confidencialidade, o mediador poderia ser usado por uma parte desonesta que viesse a relatar inverdades com o intuito de auferir vantagem em uma disputa futura no tribunal. Outro aspecto seria o desestímulo à cooperação na mediação (Azevedo, 2003, 307-308).

Quanto à publicidade dos processos administrativos, é possível que os dados relativos às reuniões com os envolvidos (atas ou gravações virtuais) e seus dados, assim como eventuais documentos pessoais apresentados, sejam mantidos em sigilo mesmo após a finalização do processo, publicando-se apenas os termos do acordo, sem referência ao nome dos mediandos e a outras informações que possam identificá-los. Esclarece o CNJ (Brasil, 2019, p. 26):

O princípio da publicidade dos atos da Administração Pública é compatível com o princípio da confidencialidade que orienta a conciliação e a mediação? Sim, a publicidade dos atos administrativos e a confidencialidade dos meios consensuais são compatíveis. Isso porque nenhum dos dois princípios é absoluto. Há atos administrativos que não se submetem à publicidade por razões, por exemplo, de segurança nacional. E há situações envolvendo meios consensuais que não se submetem à confidencialidade, como no caso da informação relativa à ocorrência de crime de ação pública (art. 30, § 3º, da Lei de Mediação). A publicidade dos atos administrativos não impede que haja sigilo de alguns atos. Assim, por exemplo, é possível pensar em sigilo em relação ao que foi discutido durante a sessão de mediação e ampla publicidade do termo de acordo.

Dessa forma, é possível conciliar os princípios da publicidade e o da confidencialidade. Com a publicação apenas dos termos do acordo, atende-se à transparência pública quanto à realização do procedimento, de como foi realizado e seu resultado, ao mesmo tempo em que se preserva a intimidade dos participantes.

Economia processual (método mais barato que o processo administrativo disciplinar)

Igualmente, a economicidade (Ferreira; Reis Neto, 2015, Silva; Cruz, 2021 e Márquez, 2020, Manfredi; Burbridge, 2021) é outro atributo muito lembrado pelos autores.

Esse crescimento do uso da mediação deve-se a alguns de seus aspectos positivos já verificados no âmbito do Poder Judiciário e também extrajudicialmente, em especial nas empresas privadas internacionais. Segundo Lipsky e Seeber (1998), citados por Manfredi e Burbridge (2021, p. 411), a mediação no ambiente de trabalho tem ganhado cada vez mais adeptos, tendo se tornado o instrumento preferido das grandes empresas nos Estados Unidos. Outra pesquisa, realizada pelo *International Institute for Conflict Prevention and Resolution*, organização composta por empresas de ponta no cenário internacional para fomento a ações de prevenção e soluções consensuais de conflitos corporativos, confirmou que a mediação continua em uso crescente em relação à busca do Poder Judiciário, à arbitragem e à negociação (Maia; Assis; Souza, 2021, p. 433/434).

Para Bush e Folger (1994), a mediação pode solucionar com eficiência os conflitos, não só em razão de sua flexibilidade e consensualidade, mas também em razão de seu baixo custo:

O processo da mediação é uma ferramenta poderosa para satisfazer as reais necessidades humanas das partes envolvidas em disputas individuais. Devido à sua flexibilidade, informalidade e consensualidade, a mediação envolve todas as dimensões do problema. Não sendo limitada por categorias ou regras jurídicas, ela reformula uma disputa contenciosa com vistas a se tornar um problema mútuo. Além disso, em função das habilidades dos mediadores em lidar com desequilíbrios de poder, a mediação reduz possíveis manobras estratégicas e abusos de poder. Como resultado dessas diferentes características, a mediação facilita a solução de problemas de maneira integradora e colaborativa, ao invés de processos adversariais. Pode, assim, produzir resultados criativos baseados em ganhos mútuos (win-win outcomes) que vão além de direitos formais para resolver problemas e satisfazer às necessidades genuínas das partes em uma dada situação. O movimento da mediação tem utilizado esses recursos para produzir soluções de qualidade superior para disputas de todos os tipos [...]. Além disso, em comparação com processos mais formais ou adversariais, a informalidade e mutualidade da mediação reduz os custos econômicos e emocionais da solução de controvérsias (Bush; Folger, 1994, p. 16)

Segundo Facchini (2019, p. 1.163), nos Estados Unidos aproximadamente 95% das causas levadas à Justiça são arquivadas por acordo entre as partes, com auxílio de seus advogados, antes da sentença final, justamente por evitar os altos custos judiciais praticados

no referido país, de forma que se torna inequívoca a vantagem da economicidade nessa perspectiva.

Voltando-se o olhar para o ambiente correcional, o uso desse meio alternativo pode vir a evitar a ampliação exacerbada de Processos Administrativos Disciplinares (PADs). Esses demandam vários recursos humanos (três servidores como membros; servidores para atender diligências; autoridade instauradora para as prorrogações de prazo dos trabalhos, etc); materiais (papel; toner para impressora; gasto com transporte para realizar notificações e intimações, etc); ferramentas tecnológicas (computador; *webcam* para videoconferências; pesquisa em fontes abertas virtuais, softwares para degravação de oitivas, etc) e, principalmente, o tempo dos servidores consumido no transcurso do PAD, que pode demorar anos.

Estudo realizado no ano de 2017 concluiu que apenas 01 (um) processo administrativo disciplinar, no Poder Executivo Federal, possui o custo aproximado de R\$ 44.113,70 (quarenta e quatro mil, cento e treze reais e setenta centavos) (Nóbrega; Tabak, 2017, p. 212-213).

Em recente publicação no site do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT, 2024), demonstrou-se o êxito em 92% das 4.831 sessões de mediação havidas em 01 ano, em casos de Direito de Família, pelo Projeto “Espaço Conciliar”, fruto da parceria entre o TJDFT, a Defensoria Pública do Distrito Federal (DPDF), por meio da Subsecretaria de Mediação e Cultura de Paz (Semed/DPDF), e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT):

Em um ano de funcionamento, o **Espaço Conciliar realizou 4.831 sessões de mediação, com um total 4.497 acordos formalizados. Esse levantamento revela que 6.342 ações judiciais foram evitadas.** Números apenas de questões que poderiam ser levadas às Varas de Famílias do DF. Atualmente, o projeto está em expansão para área cível.

“Os resultados demonstram o sucesso desta proposta, com percentual médio de mais de 92% de acordos”, declarou o Desembargador Sérgio Rocha. Ressaltou ainda o êxito da parceria: "Investimos na humanização dos nossos serviços, rompemos barreiras institucionais e passamos a trabalhar em conjunto".

O Juiz Auxiliar da 2ª Vice-Presidência, Paulo Giordano, presente na reunião do balanço de um ano de trabalho destacou o que representa o Espaço Conciliar. "Um novo paradigma de atendimento ao cidadão, com o **olhar voltado para a simplicidade e a desburocratização, com enfoque na efetiva pacificação social**", afirmou. (grifou-se)

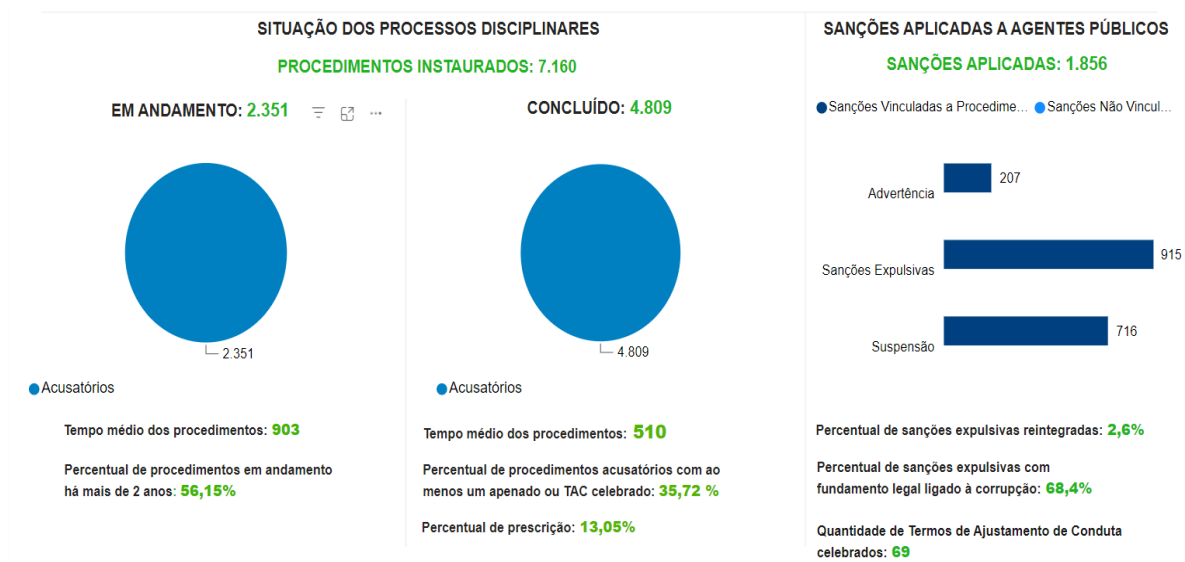
Com isso, conforme a notícia, 6.342 ações judiciais deixaram de ser propostas. Embora não se tenha publicado o valor estimado de quanto o Poder Público deixou de gastar

com recursos materiais e humanos, é fato incontestável que essa quantidade de acordos foi economicamente vantajosa.

Embora os dados acima retratem a mediação realizada pelo Poder Judiciário, em processos de natureza diversa dos conflitos interpessoais do trabalho, acredita-se que o êxito lá havido poderia se projetar para a realidade administrativa, mediante planejamento e capacitação de servidores. Isso se faz importante a fim de mitigar o número ainda exorbitante de PADs instaurados e sua longa demora de tramitação.

Considerando todo o contexto do Poder Executivo Federal, dentre os anos de 2019 a 2023, houve a instauração de 7.160 processos administrativos disciplinares. Desses, 4.809 foram concluídos numa média de 510 dias. O remanescente, no importe de 2.351 processos, está ainda em andamento há mais de dois anos, numa média de 903 dias de curso processual. Desses PADs, houve 915 punições expulsivas, 716 suspensões e 207 advertências, conforme informações da CGU (CGU, 2024), ilustradas na Figura 10.

Figura 10 – Situação dos processos administrativos disciplinares e sanções correspondentes, em todo o Poder Executivo Federal, entre os anos de 2019 e 2023:



Fonte: <https://centralpainéis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>. Acesso em 12 maio 2024.

Ou seja, o quantitativo de aplicação de penalidade de suspensão (716) e de advertência (207) é demasiadamente alto, em processos que se arrastaram pelo tempo médio de 903 dias. Dessa forma, no âmbito administrativo, o PAD, assim como o processo judicial ordinário, é moroso e custoso, e por meio dele as corregedorias acabam por atuar repressivamente, acarretando desgaste para os envolvidos e demandando a atuação correcional em casos que,

provavelmente, poderiam ser resolvidos com o diálogo mediado. Desse modo, possivelmente se parte desses casos tivessem sido tratados com medida alternativa, talvez pudessem ter sido resolvidos em menor tempo e com menos custos, *ex vi* do PGCP, cujo procedimento finaliza-se em 30 dias.

Dada a notória importância da economicidade, esta foi indicada como uma vantagem da mediação por 100% dos entrevistados integrantes da Corregedoria do MDS, bem como por 100% dos entrevistados participantes. Destes, 1 apresentou justificativa à sua preferência, tendo assim se manifestado:

“economia processual porque o problema é tratado de maneira menos burocrática”.

Outrossim, o Entrevistado 1 também abordou a economia processual, ao ressaltar o aspecto vantajoso da simplificação procedimental havida com o PGCP:

“até aquele momento [a criação do PGCP], para qualquer coisa era aberta uma investigação, o que, para mim, só isso aí foi uma diferença gritante. [...] Mesmo para questões meramente comportamentais, conflitos pequenos entre pessoas, questões de pequeno potencial ofensivo, era aberta uma investigação e, como tal, tida todo um rito de diligências, de formalidades...”

Por conseguinte, ante a pesquisa realizada, pode-se depreender que a mediação pode ser considerada mais vantajosa economicamente em relação ao processo administrativo disciplinar.

Pacificação

Outro atributo muito defendido pela literatura é o fato de a mediação propiciar o ajuste de conduta, no sentido de pacificação da contenda (Dias, 2009, Minelli; Gomes, 2019, Yaghsisian; Freitas; Cardoso, 2018, Rabelo; Sales, 2009, Azevedo, 2013, Márquez, 2020, Freitas Júnior, 2015, Bacellar, 2015).

Ao favorecer o diálogo, guiado por terceiro imparcial, com o objetivo de apaziguamento do conflito, defende-se o uso da mediação, que é menos onerosa emocionalmente para as partes envolvidas, quando comparada ao moroso PAD, pois trata-se de meio mais humanizado, com maior foco na pacificação, em detrimento de procedimentos

que priorizam a busca por responsabilização administrativa ou criminal. Além disso, sua aplicação pode evitar prejuízos decorrentes do impacto na produtividade, quando o conflito extrapola o nível razoável de convivência, bem como rotatividades no setor (Márquez, 2020).

Segundo Azevedo (2013), hoje a ordem jurídico-processual privilegia a pacificação, mas ainda lastreada no Direito Positivo. Assim, quando as partes buscam a intervenção do Estado para a solução de seus conflitos, muitas vezes ficam com o problema agravado, pois a lógica procedimental, apesar de exímia, desestimula os laços sociais que existiam antes do conflito. Assim, sustenta que não basta o enquadramento de um fato ocorrido a um dispositivo legal, devendo-se priorizar o elemento fundamental para a solução dos conflitos: o ser humano.

Quanto a problemas interpessoais no ambiente de trabalho, Freitas Júnior (2015, p. 213/214) ressalta as diversas vantagens do uso da mediação, em especial a pacificação entre os envolvidos:

Numa hipotética ocorrência de assédio moral, praticado por um empregado contra outro empregado, na qual emerge a responsabilização da empresa, a possível judicialização da demanda tenderá a induzir a empresa à refutação judicial do direito. Nesse caso, uma intervenção mediadora eficaz, entre vítima e agressor (esse último não necessariamente agindo por incitação nem com o endosso da alta direção da empresa), poderia em tese produzir uma reparação para a vítima que fosse considerada, por ela e pelo agressor, de forma e medida satisfatórias — e assim, também, com a vantagem de contribuir para a (re)construção de uma atmosfera harmoniosa para a futura relação intersubjetiva entre ambos, com efeitos proveitosos para aqueles que pertencem ao mesmo ambiente de trabalho, possibilitando a preservação do emprego de ambos e a promoção de uma cultura institucional produtiva e motivadora. E o que é mais importante: sem que o trabalhador vítima em nenhum momento venha a renunciar à tutela jurídica de sua honra e dignidade, nem tampouco se tenha sujeitado à exposição pública de sua história e de sua dor.

Dessa maneira, a mediação praticada no ambiente de trabalho pode evitar a perda de profissionais já treinados e experientes no setor, restabelecendo a comunicação e o bem-estar das relações, evitando, com isso, reflexos na produção e resgatando a motivação do trabalhador.

Em entrevista, a pacificação foi indicada como uma vantagem da mediação por 100% dos integrantes da Corregedoria do MDS, e por 28,57% dos mediandos. Um dos entrevistados, inclusive, considerou tal atributo como o principal benefício da mediação, tendo assim se manifestado:

“Menos burocracia para gerir o problema, mostrando-se eficiente e também é uma forma de educar a conduta dos envolvidos”.

Ressalte-se que dos onze casos solucionados via PGCP, em nenhum houve notícia de recidiva, o que se revela como um possível indicativo de êxito na pacificação do conflito.

Ante o exposto, evidencia-se que a mediação é um poderoso instrumento pacificador, vivida como facilitadora dos princípios essenciais para a concretização da democracia. (Rabelo; Sales, 2009, p. 83).

Ademais, a sociedade está ávida por soluções que promovam paz e harmonia, mas que também ofereçam resultados concretos. Embora encontrar a verdade seja relativamente simples em termos formais, alcançar a justiça genuína, aquela que é desejada, valorizada e vista como capaz de resolver completamente um conflito, representa o maior desafio da nossa geração (Bacellar, 2015, p. 83).

Evitamento de futura participação em um processo administrativo disciplinar

Esse benefício possui caráter casuístico. Considerando o contexto dos conflitos interpessoais no ambiente de trabalho da Administração Pública direta, um acordo em fase investigativa pode também significar evitar todo um desgaste e constrangimento para os envolvidos, que poderiam vir a estar em posição de acusados, “vítimas” um do outro em um processo administrativo disciplinar.

Essa possibilidade foi indicada como uma vantagem da mediação por 100% dos entrevistados integrantes da Corregedoria do PGCP, e por 14,29% dos entrevistados participantes. Ou seja, o percentual de mediandos que respondeu positivamente a esse atributo restou baixo. Uma hipótese explicativa pode ser o fato de a maioria dos respondentes não reconhecer que poderia vir a responder um processo administrativo disciplinar, por não reconhecer a própria culpa. Não obstante, trata-se de mera conjectura.

Ressalte-se que, descumprido o acordado, demandaria da autoridade competente a instauração do processo contencioso, como ocorre no procedimento do TAC (art. 70, § 2º da Portaria Normativa CGU nº 27/2022).

Apesar do cunho pessoal dessa vantagem, esse evitamento promovido pela mediação, como visto, também gera benefícios tanto para a Administração, porque a redução de

instauração de PADs gera menos ônus financeiro ao Estado, como para os envolvidos, pela diminuição dos desgastes e pela possibilidade de pacificação.

4.3 PONTOS DE MELHORIA SOBRE A MEDIAÇÃO NO CONTEXTO CORRECCIONAL

Como visto, vários foram os aspectos positivos percebidos pelos mediadores e mediados que participaram do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal no MDS.

E relativamente a eventuais fragilidades quanto ao uso desse instrumento pela Corregedoria, nenhum entrevistado promoveu apontamentos, exceto o Entrevistado 1, cuja análise de sua manifestação encontra-se no Ponto 2 deste subcapítulo, embora tenha havido sugestões de melhoria.

Assim, a partir da análise da Portaria MC nº 353/2019, a qual instituiu o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal do MDS, da aplicação prática do procedimento, do teor das peças processuais dos casos tratados com PGCP e das entrevistas realizadas, à luz das normativas vigentes sobre correição e mediação, valer tecer reflexões sobre alguns aspectos que necessitam ser discutidos e aprimorados, aqui denominados de “pontos de melhoria”, conforme exposto a seguir.

Ponto 1: Observância da competência correcional em razão da matéria e do seu caráter subsidiário

Ao exame dos casos listados no Quadro 14, alguns deles aparentam não apresentar viés correcional, pelo menos num primeiro momento, como nos casos de nº 02 e 06.

O caso nº 02 retrata a situação de servidor que cancelou injustificadamente os serviços de empresa de transporte após o início da execução dos trabalhos pela transportadora. O servidor ressarciu os gastos da empresa, tendo o caso sido arquivado.

Já o caso nº 06 se refere a um suposto auferimento ilícito de benefício social. Após diligência ao setor competente, foi declarado que o recebimento se deu regularmente. O caso foi arquivado.

Verifica-se em ambos os casos que provavelmente o setor de gestão de pessoas poderia ter atuado, usando do diálogo e de diretrizes da consensualidade, sem a intervenção da Corregedoria. Isso porque a competência correcional está adstrita, necessariamente, a

questões de cunho disciplinar, com base primária na Lei nº 8.112/90, e à responsabilização de pessoa jurídica, nos termos da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

Por essa razão, acertadamente a Portaria nº MC nº 353/2019, em seu artigo 2º, previu a observância de pré-requisitos para sua atuação preventiva:

- I - Avaliar a possibilidade de encaminhar o caso ao próprio setor demandante, para tratamento prévio do conflito, quando houverem indícios de que ainda não foi exaurida a via gerencial;
- II - Quando cabível, assessorar os diversos níveis de chefias no âmbito do Ministério, mediante aconselhamento, para minimização do problema e resolução amigável de conflitos junto às equipes de trabalho;
- III - Adotar, em casos mais sensíveis, técnicas de mediação ou conciliação, conforme a situação assim requerer; [...]

Ou seja, caso as corregedorias verifiquem, por exemplo, que a denúncia retrata notícia de pequeno entrevero entre servidores, é pertinente que o fato seja levado imediatamente à chefia imediata para as providências que lhe cabem, pela natureza de seu cargo (líder de equipe).

É necessário que os superiores hierárquicos imediatos resgatem sua atuação de líderes de equipe, atuando para a permanência do equilíbrio do clima organizacional do setor, podendo, por si, atuar como mediador em pequenas entreveros entre pares. O ideal é que a Corregedoria somente seja instada após esgotados os níveis gerenciais, a fim de mitigar recursos, desgastes e constrangimentos.

Promover orientações às chefias, caso necessário, é outra medida salutar, podendo também envolver o setor de gestão de pessoas. Somente após atuação dessas instâncias é que a Corregedoria deve ser provocada, para não haver risco de a Corregedoria vir a substituir a atuação de outros setores, e assim sobrecarregar seus próprios servidores, os quais, em geral, são poucos em relação à quantidade de demandas, além da necessidade de manter a unidade correcional como última instância na resolução de conflitos.

Conforme orienta o próprio Órgão Central de Correição, a ingerência da atuação correcional deve ser aplicada apenas quando outros instrumentos de gestão não podem resolver o caso, segundo os ditames legais. Esclarece a CGU (2022, p. 85):

No âmbito dos procedimentos administrativos, a instância disciplinar deve ser idealizada, em analogia aos institutos da Ciência Criminal, como a *ultima ratio* do Direito Administrativo. Ou seja, apenas quando outros instrumentos não forem mais suficientes à recondução da normalidade administrativa é que deve a instância correcional ser acionada, afinal, o direito punitivo da Administração sempre deve ser visto como área de aplicação residual, excepcional e sem excessos. Sabe-se que a instauração dos instrumentos punitivos traz consigo onerosos custos a serem

suportados pela Administração e seus agentes. Tais custos descortinam reflexos tanto materiais, como, por exemplo, gastos financeiros, resultados negativos na produtividade da atividade-fim do órgão ou entidade, entre outros, quanto imateriais, como o desconforto causado no âmbito da repartição, repercussões na imagem e segurança jurídica da instituição, etc. Reforça-se, portanto, que a custosa e reservada sede disciplinar somente deve ser inaugurada quando os demais instrumentos gerenciais não punitivos não surtirem o efeito restabeecedor da ordem interna ou inibidor da desordem administrativa.

Logo, antes de intervir no caso, os fatos devem primeiramente passar pelo crivo da Ouvidoria, que deverá, por sua vez, estar alinhada à unidade correcional e de gestão de pessoas, a fim de realizar filtros eficazes das denúncias, assim como as corregedorias, que devem estar atentas na análise inicial das notícias de supostas irregularidades, com vistas à eficiência.

Além disso, a ausência de critérios objetivos para o encaminhamento dos casos à mediação pode causar risco a casuísmos e, com isso, macular o Princípio da isonomia. Em outras palavras, sem a definição de parâmetros, poder-se-á aduzir a possibilidade de todo e qualquer caso ser submetido à mediação ou à conciliação, sob alegação de oferta de oportunidades idênticas a todos. Ocorre que, como visto, nem sempre um conflito possui natureza disciplinar, assim como nem todo caso poderá ser encaminhado para resolução alternativa, dependendo da natureza e da gravidade da situação. A título de exemplo, uma lesão corporal dolosa praticada por servidor, por entrevero com outro colega de trabalho, pode se enquadrar no artigo 132, inciso VII da Lei nº 8.112/90, com pena prevista de demissão, sem possibilidade de modulação da pena pela autoridade julgadora, pois “uma vez configurado o cometimento de alguma dessas hipóteses previstas no artigo 132 da Lei nº 8.112/1990, a autoridade julgadora não dispõe de margem de discricionariedade para abrandar a pena” (CGU, 2022).

Dessa maneira, sobre cada caso deverá ser realizada a pré-mediação, para estudar o contexto denunciado e assim decidir, por exemplo, se a resolução dialógica poderá ter mais êxito usando da conciliação ou da mediação. Pantoja, em artigo publicado no site Migalhas (2017) alerta sobre a importância da diferenciação entre esses procedimentos nos casos em concreto:

Não por outra razão, na prática, os tribunais têm designado audiências de conciliação/mediação sem indicar especificamente qual será o meio a ser utilizado em cada caso - afinal, o terceiro incumbido de atuar como facilitador do acordo será invariavelmente capacitado para ambos os métodos. Desse cenário decorrem duas consequências nefastas: não se analisam previamente as características do litígio, a

fim de se identificar o instrumento mais apropriado à sua resolução; e ignoram-se as necessárias particularidades na atuação do mediador e do conciliador. Grande parte das demandas que chegam ao Judiciário seria decerto solucionável por meio da conciliação - cujo método, mais simples e célere, não demanda o domínio de técnicas tão apuradas quanto as exigidas na mediação. Assim, é obviamente contraproducente e antieconômico uniformizar a formação desses auxiliares da justiça. A atuação do mediador, porque mais complexa e singular, deveria destinar-se somente à parte minoritária dos conflitos, que dela efetivamente necessitassem.

Em vista disso, entende-se que as corregedorias devem realizar uma triagem qualificada das denúncias e representações recebidas, a fim de certificar a necessidade de reencaminhamentos prévios, bem como para que possam identificar, com agilidade e objetividade, os casos passíveis de serem submetidos à mediação, pois a demora nessa triagem pode prejudicar o *timing*, ou seja, o momento oportuno de agir face aos envolvidos.

Ultrapassada essa etapa, deve elaborar análise técnica por meio de juízo de admissibilidade, ainda que simplificado, para se for caso, destinar o processo à mediação, com base em critérios objetivos previamente definidos, a fim de evitar demandas desnecessárias que poderão refletir na produção e na duração razoável do processo.

Ponto 2: A questão da voluntariedade de participação na mediação

Ainda no contexto da necessidade de previsão de regras objetivas para o encaminhamento de casos à mediação, vem à luz a questão da regra da obrigatoriedade da audiência de conciliação/mediação como etapa preliminar do processo. Em âmbito judicial, o Código de Processo Civil prevê essa exigência, só deixando de ocorrer quando ambas as partes manifestam desinteresse na composição consensual, ou quando o caso não se admitir a autocomposição (art. 334, caput e § 4º). Entende-se que o legislador, nesse dispositivo, não feriu a liberdade das partes, mesmo porque elas podem impedir a ocorrência da audiência.

Nesse ínterim, haveria de se refletir se a sessão de conciliação ou mediação deve ou não ser obrigatoriamente prevista como etapa prévia aos procedimentos correccionais para casos de conflito interpessoal, em razão da autonomia da vontade das partes, ainda mais quando se considera a hipótese de indisposição da parte em cooperar para a resolução consensual de conflitos. Inclusive essa questão foi apontada pelo Entrevistado 1 como uma vulnerabilidade do procedimento. Ele assim se manifestou:

Muitas vezes as pessoas não estão dispostas a conciliar. Algo afetou a pessoa de maneira tal que ela só quer ver, realmente, o mal da outra. E quando se está diante de uma situação como essa, a parte mais difícil é quando o caso não possui robustez de provas para o desenvolvimento do processo, e por isso já no juízo de admissibilidade conclui-se pelo arquivamento. Ai a Corregedoria vai ganhar um inimigo, aquela pessoa vai ser extremamente crítica ao seu trabalho, e sobre o que acontecer ou deixar de acontecer aquela pessoa vai estar tendente a fazer denúncias anônimas sob alegação de que a Corregedoria estaria facilitando as coisas para determinadas pessoas. Então isso é uma vulnerabilidade, um risco que todo gestor que pretender lançar mão dessa ferramenta [o PGCP] deve estar ciente, pois nem sempre você vai agradar a todos.

Considerando que a voluntariedade e o espírito de cooperação devem nortear a resolução alternativa de conflitos, a ausência de vontade da parte em participar deve ser respeitada, obviamente. Porém, obstaculiza, de antemão, a intenção pacificadora.

Por essa razão, acredita-se que, em âmbito administrativo, possa-se fazer o uso analógico dos dispositivos do CPC, respeitadas as devidas adaptações ao procedimento administrativo, para prever a reunião de mediação como etapa necessária em caso de conflitos interpessoais, resguardando aos envolvidos o direito de não participação, desde que haja manifestação expressa, nesse sentido, previamente à data agendada, por dever de informação e à observância da participação livre e democrática. Se a regra não for essa, provavelmente haverá um desestímulo à realização dos mecanismos consensuais, com o risco de tornar a norma “letra morta”.

Ponto 3: Capacitação de mediadores

Em resposta a questionamentos desta pesquisadora por meio do NUP 71003.024099/2023-58, a Corregedoria do MDS informou que desde 2023 não houve mais a aplicação do PGCP e, em contato telefônico de 22 de abril de 2024, houve informação que até essa data o PGCP ainda não havia sido novamente retornado à prática.

O representante da Corregedoria Adjunta de Prevenção do então Ministério da Cidadania, que não só coordenava os trabalhos do PGCP, mas foi o mentor intelectual da criação do PGCP e principal mediador, como declarou o Entrevistado 2, ficou na Corregedoria do MDS entre os anos de 2019 e 2022. Assim, é possível que tenha havido uma

“personalização” da atividade, o que naturalmente gerou solução de continuidade logo após a saída do mentor do PGCP.

A personalização de mediadores, pois, revela-se uma grande fragilidade, porque desconsidera todo o esforço humano e material para a consecução dos objetivos do procedimento, além de interromper a medida que se mostrava benéfica aos usuários do serviço público. Isso pode ser evitado por meio do fomento à capacitação de servidores como mediadores.

Assim, nas organizações em que se pretenda estabelecer o uso de medidas alternativas, deve haver a capacitação de mais servidores para as habilidades de mediador, para que as tentativas de mediação possam crescer em quantidade e em qualidade, alcançando, assim, a eficácia almejada.

No MDS, os Entrevistados 1 e 2 afirmaram que participaram de curso sobre negociação em medidas alternativas de conflito. Quanto ao Entrevistado 3, este não realizou capacitação formal em cursos específicos sobre o assunto, mas declarou ter sido treinado pelo então Corregedor Adjunto de Prevenção.

Porém, o ideal é que os facilitadores tenham, sempre, capacitação por meio de cursos especializados em mediação, uma vez que, conforme artigo 1º da Lei nº 13.140/2015, a mediação é uma “atividade técnica”. Tanto é assim que há seção específica para a atuação do mediador na Lei da Mediação (art. 4º ao 13). O Código de Processo Civil prevê a obrigatoriedade de capacitação mínima como requisito para atuação como conciliador e mediador, em curso promovido por entidade credenciada, nos termos dos ditames curriculares definidos conjuntamente pelo CNJ e pelo Ministério da Justiça (art. 167, § 1º).

O CNJ ainda expediu o Regulamento das ações de capacitação e do banco de dados da política de tratamento adequado de conflitos (Brasil, 2020), que define os requisitos para a qualificação de mediador, bem como há o Sistema ConciliaJud, com informações dos cursos de capacitação e cadastro nacional de mediadores, conciliadores e instrutores.

A formação técnica é fundamental, uma vez que o trato com os envolvidos é crucial para apaziguar os ânimos e oferecer ambiente favorável à pacificação. E isso depende de determinadas táticas, especialmente quando houver mediados de personalidades diferentes entre si, ou que comparecem à sessão com intenções belicosas. Assim, “não se deve mais tolerar o imprevisto ou pessoas sem curso de capacitação”, alertam Miranda Netto e Pelajo (2019, p. 130).

Dessa forma, as corregedorias que tiverem a intenção de utilizar a mediação como forma alternativa de resolução de conflitos interpessoais necessitam capacitar seus servidores, para evitar o risco de má condução dos trabalhos e, com isso, macular os nobres objetivos da mediação.

Ponto 4: A questão da comunicação na mediação

Observou-se que em alguns casos tratados com o PGCP não houve reuniões pessoais com os envolvidos (casos 1, 3, 6, 8, 10 e 13 do Quadro 14), sendo que esses se manifestaram por outros canais, como e-mails e ligações telefônicas, como informaram os gestores/aplicadores do PGCP (Entrevistados 1 e 3). Esses métodos informais também são utilizados pelo próprio Poder Judiciário, chancelado pelo Enunciado nº 25 do Conselho da Justiça Federal (CJF), *in verbis*:

ENUNCIADO CJF nº 25 – As audiências de conciliação ou mediação, inclusive dos juizados especiais, poderão ser realizadas por videoconferência, áudio, sistemas de troca de mensagens, conversa *on-line*, conversa escrita, eletrônica, telefônica e telemática ou outros mecanismos que estejam à disposição dos profissionais da autocomposição para estabelecer a comunicação entre as partes. (CJF, 2017)

E ainda, no MDS, a forma de mediação utilizada era preferencialmente com base no *caucus*, que é a técnica de ouvir as partes separadamente.

Ocorre que a base da mediação é o diálogo, sendo um procedimento informal, de manifestações predominantemente verbais, pois muda o paradigma de busca de culpados para focar na melhor forma de se resolver o problema (Papa, 2019, p. 122).

Destaca-se que a oralidade é, inclusive, um dos princípios expressos da mediação e da conciliação, previstos na Lei da Mediação e no Código de Processo Civil, como já explanado no subcapítulo 2.4.1 deste estudo. A ideia é que os envolvidos na mediação possam se aproximar das perspectivas e interesses um do outro (Jonathan; Almeida, 2021, p. 247). Ou seja, como esclarece Fernanda Tartuce (2013, p. 46), “mediar é facilitar a comunicação entre as pessoas para propiciar que elas próprias possam, a partir de uma compreensão ampliada dos meandros da situação controvertida, engendrar respostas conjuntas sobre as questões relevantes do conflito”.

Sobretudo no aspecto da mediação transformativa, a comunicação é deveras importante, não correspondendo a uma “transmissão linear de mensagens”, mas um

processo interativo de “mensagens verbais (palavras e suas significações), não verbais (gestos, olhar, postura, entre outras), paraverbais (tom, ritmo, acentuação, entre outras), bem como as mensagens de contexto (relativas ao ambiente histórico, físico e social)” (Jonathan; Americano, 2021, p. 205).

Desse modo, entende-se que a mediação possa atingir melhores chances de êxito se os envolvidos, em sessão separada ou conjunta, estiverem em reunião com o mediador, presencialmente ou por meio de recurso audiovisual, para que a comunicação possa atingir sua plenitude, com maior sintonia entre os participantes, em busca do resultado pacificador.

Ponto 5: A questão da primazia da celeridade

Os dados do Conselho Nacional de Justiça, conforme já apresentado, demonstram que os processos em que há conciliação ou a mediação são concluídos em menor tempo do que os processos em que se depende de instrução e de decisão da autoridade judicial (USP, 2019, p. 92-93, 96-98).

O PGCP, por sua vez, era aplicado em até 30 dias.

Logo, resta incontestável que os procedimentos alternativos são mais céleres do que os processos convencionais. Porém, se a busca da celeridade preponderar sobre os fins sociais da mediação, pode haver o risco sobre a qualidade do procedimento e, por conseguinte, a razão de ser do próprio instituto.

Isso porque a mediação, por possuir objetivos de maior profundidade, em especial a pacificação entre os envolvidos, nem sempre é um procedimento rápido, pois pode envolver o uso de diversas técnicas, como ouvir cada um dos servidores em separado, por mais de uma vez, bem como ouvir os servidores conjuntamente, em datas que devem se compatibilizar com outros compromissos laborais dos envolvidos e dos agentes facilitadores da corregedoria e, se necessário, agendamento de mais de uma reunião com as partes. Dessa forma, a busca de solução rápida pode até ser um empecilho à intenção de consenso.

Ressalte-se que a lei não prevê a celeridade como princípio ou objetivo da mediação. Na verdade, trata-se de uma consequência da informalidade típica do procedimento, bem como do resultado da sua comparação com os procedimentos ordinários, costumeiramente morosos.

Ademais, não há por que haver preocupação com a celeridade, uma vez que o período em que o caso estiver sob mediação não é contabilizado para fins prescricionais, conforme parágrafo único do art. 17 da Lei da Mediação, *in verbis*:

Art. 17. Considera-se instituída a mediação na data para a qual for marcada a primeira reunião de mediação.

Parágrafo único. Enquanto transcorrer o procedimento de mediação, ficará suspenso o prazo prescricional.

Como esclarecem Gaulia e Pacheco (2019, p. 47-48), se a mediação continuar sendo conduzida de forma apressada, visando apenas atingir números e priorizando a rapidez em vez de promover um processo onde todas as partes tenham igualdade de condições e poder para discutir e resolver o conflito, perderá a chance de aproveitar os aspectos positivos desse conflito.

No mesmo sentido, afirma Veloso (2009, p.73) que, se a condução da mediação persistir em conformidade com paradigmas impacientes, dedicados unicamente à consecução de objetivos estatísticos e à primazia da celeridade nos processos judiciais ou extrajudiciais, preservando a prerrogativa do mediador como uma "autoridade", ao invés de viabilizar uma abordagem renovada na qual todas as partes desfrutem de equitativa igualdade de condições e capacidade para deliberar e solucionar o litígio, então será desperdiçada a oportunidade de extrair os elementos edificantes inerentes a esse embate.

De acordo com Marden (2015), citado por Fernandes e Coutinho (2017, p. 29), a preocupação intensa com a rapidez é frequentemente defendida em nome da eficácia do processo, assumindo-se que um processo lento não alcança seu propósito. Contudo, essa abordagem é bastante pragmática e merece ser ponderada, pois a eficácia não está diretamente ligada à velocidade, mas sim à capacidade do processo de cumprir seu objetivo consensual, ou seja, assegurar o devido processo legal de uma medida democrática e voltada à valorização da dignidade humana.

Ponto 6: A questão da confidencialidade

Como visto, nos casos tratados com a mediação, há o dever legal de confidencialidade. Assim, os diálogos havidos, documentos apresentados, confissões, nada disso poderá ser revelado a terceiros, salvo cinco exceções: (i) autorização das partes (ii) divulgação exigida

por lei (iii) necessidade de uso da informação para o cumprimento de acordo obtido pela mediação e (iv) em caso de crime de ação pública e (v) em caso de informação necessária à administração tributária (art. 30, caput e §§ 3º e 4º da Lei da Mediação).

Logo, os atos na mediação não são públicos e o teor da reunião não fica registrado, salvo para fins estatísticos (Almeida; Paiva, 2021). Com isso, os mediandos podem se manifestar mais confortavelmente, externalizar seus reais anseios sem o desconforto da possibilidade de isso vir a lhe pesar em outras instâncias, o que não ocorreria num procedimento público ou que viesse a sê-lo (Almeida; Paiva, 2021, Pinho; Souza, 2021).

No entanto, a doutrina informa que o princípio da confidencialidade pode ser mitigado “em benefício de bem maior”, como, por exemplo, em salvaguarda de direitos à vida e à saúde, como esclarecem Almeida e Paiva (2021, p. 110):

Questão controvertida diz respeito à possibilidade de o mediador mitigar o princípio da confidencialidade em benefício de bem maior. É o caso de ter acesso a fato que pode causar – ou já causou – a morte ou a lesão física grave de um dos mediandos ou de terceiros. Na presença desse conflito de garantias, o sigilo deve, no entendimento de alguns teóricos, ser quebrado e o mediador teria a obrigação de participar a informação à autoridade policial competente, sob o fundamento de que os direitos à vida e à saúde se sobrepõem ao direito de privacidade.

Nesse ínterim, há de se registrar a relatividade de todos os direitos e garantias, ainda que de cunho constitucional, de forma que o aparente conflito entre eles deve ser regido pelo Princípio da concordância prática ou da harmonização, a fim de não excluir nenhum deles, mas apenas sopesá-los, como explica Moraes (2023, p. 27):

Os direitos e garantias fundamentais consagrados pela Constituição Federal, portanto, não são ilimitados, uma vez que encontram seus limites nos demais direitos igualmente consagrados pela Carta Magna (Princípio da relatividade ou convivência das liberdades públicas).

Dessa forma, quando houver conflito entre dois ou mais direitos ou garantias fundamentais, o intérprete deve se utilizar do Princípio da concordância prática, de forma a coordenar e combinar os bens jurídicos em conflito, evitando o sacrifício total de uns em relação aos outros, realizando uma redução proporcional do âmbito de alcance de cada qual (contradição dos princípios), sempre em busca do verdadeiro significado da norma e da harmonia do texto constitucional com suas finalidades precípuas.

Porém, nem sempre a harmonização de direitos aparentemente conflitantes é tarefa simples. Na seara pública, então, em especial no âmbito do serviço público federal estatutário,

em que há várias garantias normativas em proteção do bem comum, o direito à conservação do sigilo das informações expostas na sessão de mediação, que retrata o princípio da confidencialidade, pode esbarrar no dever do servidor público de denunciar ilícitos, conforme artigo 116, inciso VI da Lei nº 8.112/90, *in verbis*: “São deveres do servidor: [...] VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração”.

Nesse sentido, apresenta-se a seguinte situação hipotética: a corregedoria agendou sessão de mediação em face de representação de entrevero entre dois servidores. Primeiramente o mediador ouviu cada envolvido, separadamente. Um deles, ao relatar as divergências pessoais existentes com o outro mediando, vem a expor que este também manipulou os termos de um edital publicado para contratação de consultores, a fim de adequar os critérios de admissão ao currículo da namorada, a qual, ao final do certame, fora a pessoa contratada. É sabido que, no âmbito disciplinar, a conduta denunciada poderia configurar a prática da proibição de valer-se do cargo para proveito pessoal ou de outrem (art. 117, inciso IX da Lei nº 8.112/90), o que é punível com demissão, nos termos do artigo 132, inciso XIII do Estatuto dos Servidores Públicos.

Por conseguinte, o mediador, após a reunião, deve comunicar o suposto valimento de cargo à autoridade correccional, em face do dever funcional de comunicar irregularidades à autoridade competente (artigo 116, inciso VI da Lei nº 8.112/90), ou deve manter o sigilo em observância ao dever de confidencialidade (artigo 30 da Lei da Mediação)?

Caso se entenda que a hipótese se enquadra na exceção contida no artigo 30 da Lei da Mediação, qual seja, “divulgação exigida por lei”, o mediador deve promover a representação à autoridade. Afinal, o Princípio da confidencialidade não é absoluto. “Por exemplo, se uma das partes agride (física ou moralmente) o conciliador durante uma sessão, como sustentar que ele não pode reportar o ocorrido a ninguém, pois estaria ferindo o princípio da confidencialidade?” (CNJ, 2019, p. 31).

Por outro lado, a confidencialidade é uma garantia aos mediados sobre o sigilo de suas manifestações e isso é um dos atrativos para a participação no procedimento. Esclarece o CNJ (2016, p. 135):

“O mediador, uma vez adotada a confidencialidade, deve enfatizar que tudo que for dito a ele não será compartilhado com mais ninguém, excetuado o supervisor do programa de mediação para elucidações de eventuais questões de procedimento. Observa-se que uma vez adotada a confidencialidade, o mediador deve deixar claro

que não comentará o conteúdo das discussões nem mesmo com o juiz. Isso porque o mediador deve ser uma pessoa com que as partes possam falar abertamente sem se preocuparem e eventuais prejuízos futuros decorrentes de uma participação de boa fé na mediação”.

Ou seja, se não há a garantia às partes sobre a confidencialidade, é possível que haja mitigação da naturalidade do diálogo, pois poderá existir o receio de que alguma manifestação possa trazer prejuízo ao próprio mediando, ou ainda, haver o risco de manipulação de informações se a parte estiver de má-fé, conhecedora de que o que for falado será repassado à autoridade homologante/julgadora.

Outro desdobramento disso é: caso o mediador reporte o fato à autoridade correcional, o denunciante da supramencionada situação hipotética poderia exigir permanecer no anonimato, eximindo-se, assim, de testemunhar em eventual apuração a respeito, sob alegação de que acreditava que sua manifestação na reunião de mediação estaria acobertada pelo manto da confidencialidade?

Dessa maneira, a confidencialidade apresenta algumas questões controversas, e não há ainda na literatura, nem na jurisprudência, maiores aprofundamentos teóricos sobre as exceções previstas, o que torna a questão ainda muito complexa.

De qualquer modo, para evitar nulidades processuais e em observância ao dever de informação, o ideal é que o mediador informe às partes, no início da sessão, sobre a confidencialidade e suas exceções legalmente previstas (CNJ, 2019, p. 32).

Ponto 7: Publicização de informações sobre o uso de meios alternativos

Quanto à opinião dos entrevistados sobre o que poderia ser melhorado quanto ao uso da mediação pela Administração Pública, os mediados apresentaram, as seguintes respostas:

- *“Mais divulgação da ferramenta da mediação de conflitos”*
- *“Informar sobre os resultados das mediações, para que os servidores tenham maior conhecimento sobre essa prática e também para dar maior divulgação que a corregedoria pode resolver denúncias dessa maneira”*
- *“Não sei se verificam se os envolvidos tiveram reincidência, mas isso seria bom verificar”*
- *“Publicar maiores informações e contato para dúvidas”*
- *“Acho que poderia fazer divulgação sobre essa atividade, como funciona, etc”*

- *“Poderia ter mais atuações nesses métodos alternativos, porque é mais econômico para o órgão*

Verifica-se que a maior parte das respostas sugere o aprimoramento da publicização sobre essa atividade alternativa, em especial considerando que todos os mediandos informaram que desconheciam a existência desse procedimento no órgão.

Dada a quantidade de manifestações positivas sobre os benefícios da mediação, e as sugestões de publicização da medida, depreende-se que o instituto foi bem recebido e aceito e, portanto, pode e deve ser melhor difundido.

Quando os meios alternativos de resolução de conflito passam a ser utilizados no órgão, o ideal é que haja a publicação sobre como se desenvolve o procedimento, os casos que podem ser encaminhados para esse tipo de tratamento e as possíveis consequências legais.

Tal publicização, respeitado o sigilo dos dados sensíveis, além de integrar o dever de informação, favorece o controle e a transparência, inclusive permitindo a avaliação periódica do procedimento, o que se faz necessário e recomendável na qualidade de serviço público disponível.

Vistos, pois, os pontos de melhoria que ora sugeridos, reforça-se a necessidade de regulamentação do uso de meios consensuais de resolução de conflitos interpessoais no trabalho, no âmbito do serviço público, com vistas à maior segurança jurídica aos administrados e adequação das medidas alternativas ao contexto correcional.

Por fim, há de se ressaltar que os supracitados pontos de melhoria constituem apenas apontamentos para reflexões, com indicações meramente sugestivas no intuito de aprimorar o desenvolvimento de normativas sobre o uso de meios alternativos na seara correcional e fomentar o bom e regular uso da mediação como futura medida adequada de resolução de conflitos interpessoais no âmbito do serviço público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por intuito descrever a aplicação do procedimento alternativo de resolução de conflitos adotado pela Corregedoria do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS: o Protocolo de Gestão de Conflitos de +Pessoal (PGCP) e extrair de seu estudo aspectos positivos e pontos de melhoria do uso da mediação como tratamento pré-processual de denúncias de conflito interpessoal no trabalho, no contexto correcional.

Quanto ao primeiro objetivo específico, buscou-se dados e documentos junto ao MDS. Pelas informações coletadas, quinze denúncias/representações que envolviam, *a priori*, conflitos interpessoais de menor potencial ofensivo, foram encaminhadas para tratamento via PGCP, entre dezembro de 2019 e final de 2022, coincidindo com o período de atuação da antiga gestão da Corregedoria do órgão.

Dessas quinze demandas, houve a efetiva execução do procedimento em onze casos. Dos quatro restantes, dois foram convertidos para Investigação Preliminar Sumária, para aprofundamento da investigação por indícios de materialidade de infração disciplinar, e os outros dois foram encaminhados para outro Ministério, em razão de competência processual.

Quanto ao método do PGCP, verificou-se que, antes de iniciar os trabalhos, agentes da Corregedoria praticavam atos análogos aos da pré-mediação, que é a deliberação em equipe para definir estratégias e eventuais diligências.

No curso do procedimento, observou-se que a comunicação com os envolvidos não era, em regra, presencial ou síncrona. Realizava-se, precipuamente, contatos via e-mail ou por telefone. Em cinco casos há comprovação de que houve reuniões presenciais ou virtuais com as partes, sendo que preferencialmente se usava o *caucus*, ou seja, sessões individualizadas com cada envolvido, sendo que as intermediações entre eles ocorriam separadamente na maioria dos casos, e não em reunião conjunta.

A informalidade era predominante no PGCP. Logo, muitos casos foram resolvidos por meio de meras diligências e esclarecimentos obtidos dos envolvidos por mensagem de e-mail. Isso porque, conforme explicações do Entrevistado 1, o PGCP integrava a fase de juízo de admissibilidade dos casos submetidos ao procedimento.

Após as tratativas e resolução do feito, os agentes da Corregedoria elaboravam Nota Técnica ou relatório com informações circunstanciadas sobre o caso, com decisão de

arquivamento pelo Corregedor-geral em caso de resolução do feito ou por ausência de elementos indiciários suficientes de infração disciplinar.

Relativamente aos demais objetivos específicos, relacionados à indicação dos aspectos positivos e aspectos de melhoria sobre o uso da mediação na seara correcional, a partir do estudo da aplicação do PGCP, em cotejo com a literatura, com as entrevistas realizadas e com as normativas vigentes, os resultados estão compilados nos Quadros-resumo nº 15 e 16.

Assim, apresenta-se o resumo dos aspectos positivos ao uso da mediação, conforme Quadro 15, abaixo.

Quadro 15 - Quadro-resumo: aspectos positivos da mediação na seara correcional

ASPECTOS POSITIVOS DA MEDIAÇÃO NA SEARA CORRECCIONAL	
BENEFÍCIO	JUSTIFICATIVA
Celeridade	O PGCP pode ser concluído em 30 dias. A média de tempo do TAC, que é a atual medida consensual regulamentada, é de 118 dias (média calculada entre os anos de 2019 a 2024) (CGU, 2024). Logo, o procedimento da mediação pode ser considerado mais célere. Em entrevista, esse benefício foi apontado por 100% dos integrantes da Corregedoria do MDS e por 85,71% dos mediandos.
Oportunidade de ser ouvido	A escuta ativa na mediação possui a intenção de compreender empaticamente o conflito e assim auxiliar a parte a entender objetivamente os fatos, separando as pessoas do problema. Além disso, ser escutado promove a sensação de importância aos mediandos, e esse empoderamento facilita a resolução do conflito. Em entrevista, esse benefício foi apontado por 100% dos integrantes da Corregedoria do MDS e por 57,14% dos mediandos.
Participar da solução do problema	A mediação permite às partes o controle sobre a resolução de seus conflitos, podendo participar das possíveis soluções do caso, ao invés de ser submetido a uma decisão imposta por terceiro. Em entrevista, esse benefício foi apontado por 100% dos integrantes da Corregedoria do MDS e por 71,43% dos mediandos.
Intimidade preservada	A mediação permite resolver o conflito de forma mais intimista, entre as partes e o mediador, sem a necessidade de um processo complexo e duradouro, em que se deve buscar elementos de prova em vários

ASPECTOS POSITIVOS DA MEDIAÇÃO NA SEARA CORRECCIONAL	
BENEFÍCIO	JUSTIFICATIVA
	<p>setores e participar de audiências para oitiva de testemunhas. Além disso, há o dever de confidencialidade, preservando-se, assim, a intimidade dos envolvidos.</p> <p>Todos os entrevistados apontaram a preservação da intimidade como um benefício da mediação.</p>
Economia processual	<p>O custo de um PAD, no Poder Executivo Federal, é de aproximadamente R\$ 44.113,70 (quarenta e quatro mil, cento e treze reais e setenta centavos), conforme Nóbrega e Tabak (2017, p. 212-213).</p> <p>Entre 2019 e 2023, os PADs geraram, além de demissões, 716 suspensões e 207 advertências, no tempo médio de 903 dias (CGU, 2024).</p> <p>No Poder Judiciário, em lides familiares, houve êxito em 92% das 4.831 sessões de mediação havidas em 01 ano, tendo sido evitada a propositura de 6.342 ações judiciais (TJDFT, 2024).</p> <p>O PGCP foi finalizado com êxito nos 11 casos em que foi efetivamente aplicado.</p> <p>Desse modo, os casos disciplinares de menor potencial ofensivo, dos quais possa acarretar apenas as sanções de advertência ou suspensão de até 30 dias, possivelmente poderiam apresentar economicidade pelo uso da mediação.</p> <p>Todos os entrevistados apontaram a economia processual como um benefício da mediação.</p>
Pacificação	<p>A mediação praticada no ambiente de trabalho pode evitar a perda de profissionais já treinados e experientes no setor, restabelecendo a comunicação e o bem-estar das relações, evitando, com isso, reflexos na produção e resgatando a motivação do trabalhador.</p> <p>Em entrevista, a pacificação foi indicada como uma vantagem da mediação por 100% dos integrantes da Corregedoria do MDS, e por 28,57% dos mediandos. Não há notícia de recidiva quanto aos casos tratados com PGCP, o que se revela como um possível indicativo de êxito na pacificação do conflito.</p>
Evitou participação em PAD	<p>Um acordo em fase investigativa evita todo um desgaste e constrangimentos para os envolvidos que participam de um processo administrativo disciplinar, além da possibilidade de promover a pacificação.</p> <p>Além disso, a redução na quantidade de PADs instaurados gera menos ônus financeiro ao Estado.</p>

ASPECTOS POSITIVOS DA MEDIAÇÃO NA SEARA CORRECCIONAL	
BENEFÍCIO	JUSTIFICATIVA
	Esse benefício foi indicado por 100% dos entrevistados integrantes da Corregedoria do PGCP e por 14,29% dos mediandos.

Fonte: elaboração própria

Em relação aos pontos de melhoria, a partir da análise da Portaria MC nº 353/2019, a qual instituiu o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal do MDS, da aplicação prática do procedimento, do teor das peças processuais dos casos tratados com PGCP e das entrevistas realizadas, à luz das normativas vigentes sobre correição e mediação, os aspectos sugeridos à reflexão estão compilados no Quadro 16, conforme exposto a seguir.

Quadro 16 - Quadro-resumo: pontos de melhoria à mediação no contexto correccional

PONTOS DE MELHORIA DA MEDIAÇÃO NO CONTEXTO CORRECCIONAL	
PONTO DE MELHORIA	JUSTIFICATIVA
Ponto 1: Observância da competência correccional em razão da matéria e do seu caráter subsidiário	Ao exame dos casos listados no Quadro 14, alguns deles aparentam não possuir viés correccional, ou seja, de potencial ilícito disciplinar. Assim, a chefia imediata ou o setor de gestão de pessoas poderiam ter atuado, usando do diálogo e de diretrizes da consensualidade, sem a intervenção da corregedoria. Além disso, as corregedorias devem estabelecer critérios objetivos para o encaminhamento dos casos à mediação, a fim de evitar casuísmos.
Ponto 2: A questão da voluntariedade de participação na mediação	Quanto à voluntariedade de participação da sessão de conciliação ou mediação, acredita-se que se possa fazer o uso analógico dos dispositivos do CPC, respeitadas as devidas adaptações ao procedimento administrativo, para prever a reunião de mediação como etapa necessária em caso de conflitos interpessoais, resguardando aos envolvidos o direito de não participação, desde que haja manifestação expressa nesse sentido, previamente à data agendada, por dever de informação e à observância da participação livre e democrática. Se a regra não for essa, provavelmente haverá um desestímulo à realização dos mecanismos consensuais e ao intuito pacificador.
Ponto 3: Capacitação de mediadores	A ausência de número plural de servidores hábeis à atuação como mediador pode gerar personalização da tarefa em relação aos já treinados, bem como o risco de má condução dos trabalhos e, com isso, macular os nobres objetivos da mediação.

PONTOS DE MELHORIA DA MEDIAÇÃO NO CONTEXTO CORRECCIONAL	
PONTO DE MELHORIA	JUSTIFICATIVA
	Inclusive a falta de servidor com capacitação específica apresenta-se como uma das causas da interrupção da aplicação do PGCP na Corregedoria do MDS.
Ponto 4: A questão da comunicação na mediação	Apesar da possibilidade do uso de diferentes meios de comunicação, como telefonemas e mensagens de e-mail, o ideal é que a mediação corresponda um processo interativo, em reunião presencial ou por meio de videoconferência, pois as mensagens não verbais, como gestos, olhares, posturas, etc, também auxiliam os participantes no entendimento da comunicação (Jonathan; Americano, 2021, p. 205).
Ponto 5: A questão da primazia da celeridade	A rapidez do procedimento não pode ser vista como objetivo da mediação. Trata-se de mera consequência, uma consequência da informalidade típica do procedimento, bem como do resultado da sua comparação com os procedimentos ordinários, costumeiramente morosos. Dessa forma, a busca de solução rápida pode até ser um empecilho à intenção de consenso, se vir a afetar a qualidade do procedimento e mitigar o objetivo da consensualidade.
Ponto 6: A questão da confidencialidade	Em algumas situações, pode haver dúvida ao mediador sobre como agir entre o dever de confidencialidade e o dever de reportar à autoridade irregularidades funcionais que tiver ciência no exercício de suas funções.
Ponto 7: Publicização de informações sobre o uso de meios alternativos	Entrevistados sugeriram o aprimoramento da publicização sobre o uso de medidas alternativas. Quando tais meios passam a ser utilizados no órgão, o ideal é que haja a publicação sobre como se desenvolve o procedimento, os casos que podem ser encaminhados para esse tipo de tratamento e as possíveis consequências legais. Tal publicização, respeitado o sigilo dos dados sensíveis, além de integrar o dever de informação, favorece o controle e a transparência, inclusive permitindo a avaliação periódica do procedimento, o que se faz necessário e recomendável na qualidade de serviço público disponível.

Fonte: elaboração própria

Ante o exposto, pelos resultados e achados apontados ao longo da pesquisa, identificou-se que o PGCP inovou ao normatizar internamente e a aplicar meios alternativos

de resolução de conflito no MDS. Muitos benefícios foram alcançados, em especial a economicidade, a resolução dialogada dos conflitos e a forma menos “invasiva” de abordagem junto aos envolvidos. Com isso, ganhou-se em tempo (celeridade), em quantidade de recursos materiais e humanos dispendidos e em entrega à sociedade de um trabalho comprometido com os princípios constitucionais da eficiência e da dignidade humana.

É certo que há a necessidade de aprimoramento em alguns aspectos, mas há de se ressaltar que mesmo com a parca disponibilidade de parâmetros de atuação no Poder Executivo Federal e de incentivos, a Corregedoria do MDS investiu na ideia transformadora e implementou a mediação para a resolução de conflitos interpessoais de menor potencial ofensivo. Dessa atuação, inclusive, adveio o Prêmio, em 1º lugar, no II Concurso de Boas Práticas da Rede de Corregedorias, promovido pela Controladoria-Geral da União, na Categoria “Responsabilização de Agentes Públicos”, em 2021.

Iniciativas como essas devem realmente ser valorizadas, pois revela a preocupação com a melhor prestação do serviço público e fomenta a difusão de meios mais democráticos de atuação do Estado.

Quanto às limitações havidas nesta pesquisa, apontam-se: (i) a questão da confidencialidade, o que impediu o acesso pessoal aos servidores que participaram do PGCP como mediandos, pois a presença física desses servidores nas entrevistas indubitavelmente agregaria maior robustez de elementos de evidência sobre os objetivos da pesquisa; (ii) a interrupção na aplicação do PGCP pela Corregedoria do MDS, desde 2023, após a saída dos antigos gestores. Isso impediu a pesquisa empírica, o que certamente teria enriquecido sobremaneira a investigação; (iii) a ausência de regulamentação do uso da conciliação e da mediação pelo Órgão Central de Correição ou por lei em sentido estrito, o que reduziu a possibilidade de avaliação do PGCP, pela inexistência de parâmetro normativo no âmbito da Administração direta do Poder Executivo Federal.

Por conseguinte, é preciso que os responsáveis pela governança institucional busquem o permanente aperfeiçoamento de boas práticas, a começar pelo estímulo à regulamentação da mediação na seara correcional e capacitação técnica de gestores e demais servidores sobre a mediação, quando, então, esse procedimento poderá ter sua denominação ajustada para “medida adequada” de gestão de conflitos, oferecendo à Administração e aos administrados em geral mais segurança jurídica nessa atuação.

Obviamente que a mediação não será o meio milagroso de resolver todos os conflitos e assim desafogar as corregedorias. Igualmente, ela não substituirá a atuação correcional ordinária, mas sim coexistirá com esta, aplicando-se aos casos possíveis.

Dessa maneira, será um suporte adicional aos procedimentos existentes, aproximando-se de forma mais humanizada dos administrados, fomentando, um atuar estatal mais democrático e participativo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Diogo A. Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina. Natureza da mediação de conflitos. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021.
- ALMEIDA, Diogo A. Rezende de; PAIVA, Fernanda. Princípios da mediação de conflitos. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021.
- ALMEIDA, Tania. Mediação e conciliação: dois paradigmas, duas práticas diversas. *In*: CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (Coord.). **Mediação de conflitos: novos paradigmas de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2009, p. 94-100.
- ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021.
- AZEVEDO, André Gomma de. Novos desafios de acesso à justiça: novas perspectivas decorrentes de novos processos de resolução de disputas. *In*: SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. (org.). **Mediação de conflitos**. São Paulo: Grupo GEN, 2013, p. 1-16. E-book. ISBN 9788522478866. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478866/>. Acesso em: 07 jul. 2023.
- AZEVEDO, Gustavo Trancho. Confidencialidade na mediação. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. v. 2. Brasília: Grupos de Pesquisa, 2003, p. 303-324.
- BACELLAR, Roberto Portugal. Sustentabilidade do Poder Judiciário e a mediação na sociedade brasileira. *In*: SOUZA, Luciane Moessa de (Coord). **Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça**. 2 ed. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015, p. 79-83.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROSO, Luís Roberto. **Interpretação e aplicação da Constituição**: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora, 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro; CORRÊA, Marcelo Girade; PASSANI, Andrezza Gaglianone. **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. Brasília, DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.
- BIANCHI, Angela Andrade; FÜRST, Olivia; NAVARRO, Paula. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 161-176.

BRAGA NETO, Adolfo. Mediação de Conflitos: Princípios e Norteadores. **Revista da Faculdade de Direito**. São Paulo: UniRiter, n. 11, 2010, p. 19-46.

BRAGA NETO, Adolfo. Mediação de Conflitos: Conceito e Técnicas. *In: Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Ato Regimental nº 5 de 27/09/2007**. Dispõe sobre a competência, a estrutura e o funcionamento da Consultoria-Geral da União e as atribuições de seu titular e demais dirigentes. Diário Oficial da União de 28/09/2007. Disponível em: <https://www.diariodasleis.com.br/legislacao/federal/210743-editar-o-presente-ato-regimental-dispondo-sobre-a-competencia-a-estrutura-e-o-funcionamento-da-consultoria-geral-da-uniuo-e-as-atribuiues-de-seu-titular-e-demais-dirigentes.html>. Acesso em 06 jun 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 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. **Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça**, nº 219. Brasília, dez. 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, 6ª ed. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf> . Acesso em 29 mar 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. TAKAHASHI, Bruno; ALMEIDA, Daldice Maria Santana de; GABBAY, Daniela Monteiro; ASPERTI, Maria Cecília de Araujo. **Manual de Mediação e Conciliação na Justiça Federal**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/outras-publicacoes/manual-de-mediacao-e-conciliacao-na-jf-versao-online.pdf> . Acesso em 16 abr 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Regulamento das ações de capacitação e do banco de dados da política de tratamento adequado de conflitos**. Brasília, 2020. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/06/REGULAMENTO-DAS-A%C3%87%C3%95ES-DE-CAPACITA%C3%87%C3%83O-E-DO-BANCO-DE-DADOS-DA-POL%C3%8DTICA-DE-TRATAMENTO-ADEQUADO-DE-CONFLITOS.pdf> . Acesso em 29 mar 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça Multiportas oferece caminhos adequados à solução de conflitos em MT**. Agência CNJ de notícias, Brasília, 14 fev. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-multiportas-oferece-caminhos-adequados-a-solucao-de-conflitos-em-mt/>. Acesso em: 19 fev. 2023

BRASIL. **Constituição Política do Imperio do Brazil (de 25 de março de 1824)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm . Acesso em: 06 jul 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa CGU nº 4, de 21 de fevereiro de 2020**. Regulamenta o Termo de Ajustamento de Conduta aos órgãos do Poder Executivo Federal pertencentes à Administração Pública direta e indireta. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/43531> . Acesso em 18 mar 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 581, de 9 de março de 2021**. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, instituído pelo Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018, dispõe sobre o recebimento do relato de irregularidades de que trata o caput do art. 4º-A da Lei nº 13.608, de 10 de janeiro de 2018, no âmbito do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Disponível em <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/legislacao/portarias/portaria-no-581-consolidada-v2.pdf> . Acesso em 08 jul 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar**. Brasília: 2022. Disponível em https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68219/10/Manual_PAD%20_2022%20%281%29.pdf . Acesso em 18 mar 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022**. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal de que trata o Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, e sobre a atividade correcional nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/68802>. Acesso em 07 jul 2023.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Portaria nº 353 de 03 de dezembro de 2019**, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinários, nº 83, em 03 de dezembro de 2019.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Portaria nº 666 de 31 agosto de 2021**, publicada no Boletim de Serviço Eletrônico, em 31 de agosto de 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, Brasília, 2010. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/11172> Acesso em 29 mar 2024.

BRASIL. **Decreto nº 359, de 26 de abril de 1890**. Revoga as leis que exigem a tentativa da conciliação preliminar ou posterior como formalidade essencial nas causas cíveis e comerciais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/D359.htmimpressao.htm . Acesso em 29 mar 2024.

BRASIL. **Decreto-lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. Brasília, DF. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657.htm. Acesso em 21 jun. 2022.

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. Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 junho de 1994.** Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm . Acesso em 21 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 186, p. 15.033-15038, 27 set. 1995.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 186, p. 18.897-18-900, 24 set. 1996.

BRASIL. **Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005.** Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5480.htm. Acesso em: 17 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF - Edição extra. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm Acesso em 08 jul 2023.

BRASIL. **Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União:** seção 1, de 2.8.2013. Brasília, DF. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm . Acesso em 08 jul 2023.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 51, p. 1-51, 17 mar. 2015.

BRASIL. Lei nº 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. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 121, p. 4-6, 29 jun. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 9.666, de 2 de janeiro de 2019.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Desenvolvimento Regional, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. 2019. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9666.htm. Acesso em: 24 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 11.123, de 7 de julho de 2022**. Delega competência para a prática de atos administrativo-disciplinares. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11123.htm. Acesso em 07 jul 2023.

BRASIL. **Lei 11.392, de 20 de janeiro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, e transforma e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11392.htm Acesso em 08 jul 2023.

BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. **The promise of mediation**: responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1994.

BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. **The promise of mediation**: the transformative Approach to Mediation. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2005.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007.

CAMBI, Eduardo; DE LIMA CORRALES, Eluane. Neoinstrumentalismo do Processo? Expansão dos métodos atípicos de resoluções de conflitos. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 19, n. 1, 2018. Disponível em https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=NEOINSTRUMENTALISMO+DO+PROCESSO%3F+-+EXPANS%3%83O+DOS+M%3%89TODOS+AT%3%8DPICOS+DE+RESOLU%3%87%3%95ES+DE+CONFLITOS1&btnG=. Acesso em 20/08/2022.

CARNELUTTI, Francesco. **Sistema de Derecho Procesal Civil**, v. 1. Trad. Niceto Alcalá-Zamora y Castillo e Santiago Sentís Melendo. Buenos Aires: Uteha, 1944.

CASSETARI, Christiano. **Elementos de Direito Civil**. 10 ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

CHASE, Oscar G. **Direito, cultura e ritual: sistemas de resolução de conflitos no contexto da cultura comparada**. Trad. Arenhardt e Osna. São Paulo: Marcial Pons, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CNJ. **I Jornada de Direito Processual Civil**: enunciados aprovados, ago 2017. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/i-jornada-de-direito-processual-civil> . Acesso em 28 maio 2024.

COBB, Sara. **Speaking of Violence**: the politics and poetics of narrative in conflict resolution. New York: Oxford University Press, 2013.

CGU. **II Concurso de Boas Práticas da Rede de Corregedorias**. Disponível em: <https://antigocorregedorias.cgu.gov.br/acoes-e-programas/concurso-de-boas-praticas>. Acesso em 25 ago 2022.

CGU. **Penalidades**. Atividade Disciplinar e de Responsabilização. Perguntas frequentes. Penalidades, 27 abr 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/perguntas-frequentes/penalidades>. Acesso em 06 jun 2024.

CGU. **Painel Correição em dados**. <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>. Acesso em 12 maio 2024

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANA, Daniel. **Managing Differences - How to Build Better Relationships at work and Home**. 4 th Editon. Prairie Village, Kansas: MTI Publications, 2006.

DE DREU, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), **Using conflict in organizations** (pp.9-22). London: Sage Publications.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 37 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

DIAS, José Carlos de Mello. A mediação vista como forma de pacificação de conflitos. *In*: SALLES, Carlos Alberto de (Coord.). **As grandes transformações do Processo Civil Brasileiro**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In: GOMES, Adelino Duarte (org.). **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

FACCHINI NETO, Eugênio. Ensaio crítico sobre os meios alternativos de resolução de conflitos. **Boletín mexicano de derecho comparado**, v. 52, n. 155, p. 1155-1187, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.org.mx/pdf/bmdc/v52n155/2448-4873-bmdc-52-155-1155.pdf> . Acesso em 22 maio 2024.

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. Introdução histórica e modelos de mediação. **Estudos Avançados de Mediação e Arbitragem**. Editora Campus Jurídico, 2014. Disponível em: <https://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Introducao-historica-e-modelos-de-mediacao-Faleck-e-Tartuce.pdf> Acesso em 26 abr 2024.

FERREIRA, Claudia; NETO, Mário Teixeira Reis. Gestão de conflitos nas organizações: um olhar para a saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n. 3, p. 2799-2818, 2015.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLGER, Joseph P.; BRAGA NETO, Adolfo. Mediação Transformativa, preservando o valor único da mediação em contexto de disputa. Tradução Julia S. Barros. **Revista de Arbitragem e Mediação – RArb**, ano 13 – 52 out./dez. São Paulo: RT, 2016.

FOLLET, Mary Parker. **Creative experience**. New York: Longmans, Green and Co., 1924.

FRAGA, Beatriz B. de M. Monnerat; MOSQUÉRA, Gloria; MEYER, Mônica Corrêa. Alguns aportes da Psicologia, Antropologia e Sociologia para a mediação de conflitos. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 149-160.

FRATINI, Inácio de Loiola Mantovani. O “devido processo legal no direito disciplinar” e a necessidade de implementação de um programa sancionatório adequado. **Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo**, n. 95, p. 10-47, 2022.

FREITAS JÚNIOR, Antonio Rodrigues de. Mediação em Relações de Trabalho no Brasil. *In*: SOUZA, Luciane Moessa de (Coord). **Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça**. 2 ed. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015, p. 203-216.

GABBAY, Daniela Monteiro. Negociação. *In*: **Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias**. SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

GALLO, Giorgio. Conflict Theory, Complexity and Systems Approach. **Systems Research and Behavioral Science**, 30, 2013, p. 156-175.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Livro, 2005.

GAULIA, Cristina Tereza; PACHECO, Nivea Maria Dutra. Mediação de Conflitos: Um Novo Paradigma. **Direito em Movimento**, v. 17, n. 1, 2019, p. 32-50.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de arbitragem e mediação: conciliação e negociação**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os Métodos Consensuais de Solução de Conflitos no Novo CPC. *In* GRINOVER, Ada Pellegrini *et al.* **O Novo Código de Processo Civil: questões controvertidas**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1-21.

GRUPO DE TRABALHO EM ARBITRAGEM. Glossário: Métodos de Resolução de Disputas - RDs. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2004. cap. 5ª parte. Disponível em <https://docplayer.com.br/10143378-Estudos-em-arbitragem-mediacao-e-negociacao.html>. Acesso em 21 jun 2022.

HAIMENIS, Elizabeth; FERNANDES, Fernando Antônio. Alguns aportes da Filosofia e da negociação para a mediação de conflitos. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 177-185.

HIGÍDIO, José. **Plataformas de ODR agilizam conciliação online e facilitam acordos entre as partes**. CONJUR: 25 set 2022. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2022-set-25/plataformas-odr-agilizam-conciliacao-online-facilitam-acordos>. Acesso em 11 fev. 2023.

HOLANDA, Rafaela Mota. A gestão de conflitos como finalidade do ensino jurídico. **Revista de Direito**, v. 13, n. 01, p. 01-20, 2021.

JONATHAN, Eva; PELAJO, Samantha. Diferentes modelos: mediação linear (Harvard). *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

JONATHAN, Eva; AMERICANO, Naura dos Santos. Diferentes modelos: mediação transformativa. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

KENNY, Treasa. Developing the conversation about workplace mediation. **Journal of Mediation and Applied Conflict Analysis**, vol. 1, n. 1, 2014, p. 57-74.

KOLLER; Sílvia H.; DE PAULA COUTO, Maria Clara P.; HOHENDORFF, Jean Von (Org.). **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. “Sistema Multiportas”: Opções para tratamento de conflitos de forma adequada. *In*: BRAGA NETO, Adolfo *et al.* SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (coord.) **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de controvérsias. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

MAIA, Andrea; ASSIS, João Afonso de; SOUZA, Mariana Freitas de. A mediação como ferramenta de pacificação nas empresas. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 427-442.

MANFREDI, Denise; BURBRIDGE, Marc. Mediação corporativa: desenvolvendo o diálogo estratégico no ambiente de negócios. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021.

MARDEN, Carlos. **A Razoável Duração do Processo: o fenômeno temporal e o modelo constitucional processual**. Curitiba: Juruá, 2015.

MÁRQUEZ, Maria del Carmen Paradinas. La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. **Holos**, v. 1, 2020, p. 1–12.

MARTINS, Dayse Braga. A mediação no processo de democratização do Estado. *In*: SALES, Lília Maria Morais (Org). **Estudos sobre mediação e arbitragem**. Fortaleza: ABC, 2003.

MARTINS, Gabriela Freire. “Direitos Indisponíveis que admitem transação”: breves considerações sobre a Lei n. 13.140/15. **Caderno Virtual**, Brasília, v. 1, n. 22, p. 1-25, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MIRANDA NETTO, Fernando Gama de; PELAJO, Samantha. O futuro da justiça multiportas: Mediação em risco? **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution - RBADR**, v. 1, n. 2, 2019, p. 121-138.

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise psicológica**, v. 2, n. 24, p. 295-305, 2007.

MINELLI, Daiane Schwabe; GOMES, Sergio Alves. Desjudicialização e os meios alternativos de resolução de conflitos sob a égide do pós-positivismo. **Revista do Direito Público**, v. 14, n. 2, p. 151-167, 2019.

MIRANDA, Vanessa Diniz. Os métodos adequados da solução de conflitos: mediação e conciliação. **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 24, n. 2, p. 20-20, 2018.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para resolução de conflitos**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

MORAES, Alexandre de. **Direitos humanos fundamentais: teoria geral: comentários aos arts. 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil: doutrina e jurisprudência**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2023. *E-book*. ISBN 9788597026825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026825/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MOREIRA, Katia Denise et al. A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. **Revista Científica Hermes**, v. 26, p. 121-136, 2020.

MUSKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos: em famílias e organizações**. São Paulo: Summus, 2005.

NERY JUNIOR, Nelson. **Princípios do processo civil na Constituição Federal**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

NOBREGA, Antonio Carlos Vasconcelos. **A eficiência econômica dos Termos de Ajustamento de Conduta nos procedimentos disciplinares**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito, Instituições e Desenvolvimento) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29330/7/Dissertacao_Eficiencia_Economica_TAC.pdf

NOBREGA, Antonio Carlos Vasconcellos; TABAK, Benjamin Miranda. Custos da Atividade Disciplinar no Poder Executivo Federal. **Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília**, v. 11. p. 212-234, 2017. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/view/8175> . Acesso em: 17 maio 2022.

OLIVEIRA, Fernanda Loures de; GONÇALVES, Gláucio Maciel. Mediação e Conciliação: a necessária previsão de um real incentivo. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**, v. 5, n. 1, p. 60-78, 2019.

OLIVEIRA, Marcello; PONTES, Mariana Veras Lopes; PELAJO, Samantha. Regulamentação da mediação: fundamentos jurídicos. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 313-326.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de direito administrativo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.

ONU (Organização das Nações Unidas) (2024). Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 20 jun 2024.

PANTOJA, Fernanda Medina. **Mediação na berlinda: uma dezena de pontos críticos**. *In*: Migalhas, nº 5.816, 1 set 2017. Disponível em <https://www.migalhas.com.br/depeso/270388/mediacao-na-berlinda--uma-dezena-de-pontos-criticos> . Acesso em: 26 mar 2024.

PAPA, Amedeo. Disputas societárias em empresas familiares em busca da autonomia perdida. *In*: PRADO, Roberta Nioac (Coord.). **Empresas familiares e famílias empresárias – Governança e planejamento jurídico e sucessório**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

PEIXOTO, Ravi. Os “Princípios” da Mediação e da Conciliação: uma Análise da Res. 125/2010 do CNJ, do CPC/2015 e da Lei 13.140/2015. *In*: DIDIER JR., Fredie. (Coord.). ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. (Coord.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: JusPodivm, 2016, p. 91-107.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; SOUZA, Mariana Freitas de. O tratamento legal da mediação no Código de Processo Civil de 2015 e na legislação posterior. *In*: ALMEIDA, Tania, PELAJO; Samantha; JONATHAN, Eva (Coordenação). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. 3 ed. Salvador: JusPodivm, 2021, p. 347-371.

- PIZZANI, L. *et al.* A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, jul. 2012.
- PONDY, L. Organizational conflict: concepts and models. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 12, p. 296-320, Sept. 1967.
- PUTNAM, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), **Using conflict in organizations** (pp. 147-160). London: Sage Publications.
- RABELO, Cilana de Moraes Soares; SALES, Lilia Maia de Moraes. Meios consensuais de solução de conflitos: Instrumentos de democracia. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 46, n. 182, p. 75-88, abr./jun. 2009.
- RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3 ed. Westport: Quorum Books, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHE, William; TEAGUE, Paul; GORMLEY, T. e CURRIE, Denise. (2019), Improvisers, Incrementalists and Strategists: How and Why Organizations Adopt ADR Innovations. **British Journal of Industrial Relations**, v. 57, n. 1, p. 3-32, 2019.
- RUBIN, Jeffrey Z.; PRUITT, Dean G.; KIM, Sung Hee. **Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement**. McGraw-Hill Book Company, 1994.
- SALES, Alessandro Wilckson Cabral; DE OLIVEIRA, Vladia Pinto Vidal. A construção de consensos como instrumento eficaz de gestão de conflitos socioambientais. **Pensar-Revista de Ciências Jurídicas**, v. 22, n. 2, p. 443-454, 2017.
- SANDER, Frank. Varieties of Dispute Processing. **The Pound Conference: Perspectives on Justice in the Future**. West: A. Levin & R. Wheeler eds., 1979.
- SANTOS, Elaine Cler Alexandre dos; BORGES, Pedro Pereira. Mediação como instrumento para solução de conflitos: direito fundamental de acesso à justiça. **Revista de Direito Brasileira**, v. 20, n. 8, p. 146-173, 2018.
- SANTOS, Rebeca Barbosa dos; COSTA, Nilton César Antunes da. A transação de direitos indisponíveis na mediação. **Revista Direito UFMS**, v. 5, n. 1, 2019.
- SCHNITMAN, Dora Fried. Novos Paradigmas na Solução de Conflitos. In: SCHNITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen (Org.). **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- SELA, Ayelet. Can computers be fair? How automated and human-powered online dispute resolution affect procedural justice in mediation and arbitration. **Ohio State Journal on Dispute Resolution**, v. 33, n.1, p. 100, 2018.

SERPA, Maria de Nazareth. **Teoria e Prática da Mediação de Conflitos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

SILVA, Clarissa Sampaio; CRUZ, Danielle Maia. Resolução de conflitos com a Administração Pública no contexto da nova lei de licitações e contratos: reforço dos meios alternativos. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 11, n. 3, 2021.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Resolução de Disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados. *In*: BRAGA NETO, Adolfo SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (coord.) **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021, p. 29-58.

SPENGLER, Fabiana Marion. Mediação: um retrospecto histórico, conceitual e teórico. *In*: **Mediação enquanto política pública: a teoria, a prática e o projeto de lei**. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2010. p. 17-57.

SUARES, Marinés. **Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas**. Buenos Aires: Paidós, 1996.

TARTUCE, Fernanda. Técnicas de Mediação. *In*: SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da (org.). **Mediação de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 2013.

TAKAHASHI, Bruno. **Desequilíbrio de poder e conciliação: o papel do conciliador em conflitos previdenciários**. Brasília: Gazeta Jurídica, 2016.

TJDFT. **Espaço Conciliar completa um ano com mais de 4.400 acordos realizados**. 12 br 2024. Disponível em:
<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2024/abril/espaco-conciliar-completa-um-ano-com-mais-de-4-400-acordos-realizados>. Acesso em 15 abr 2024

Universidade de São Paulo - USP. **Mediação e Conciliação avaliadas empiricamente: jurimetria para proposição de ações eficientes** - relatório analítico propositivo. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2019. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/321> . Acesso em 29 mar 2024

VASCONCELOS, Carlos Eduardo. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 2. ed. São Paulo: Método, 2012.

WINSLADE, John; MONK, Gerald. **Practicing Narrative Mediation – Loosening the Grip of Conflict**. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.

YAGHSISIAN, Adriana Machado; FREITAS, Gilberto Passos; CARDOSO, Simone Alves. **Mediação – Instrumento de cidadania e pacificação**. Santos: Universitaria Leopoldianum, 2018.

ZEINEMANN, Robert. The Characterization of Public Sector Mediation. *Environ: Environmental Law and Policy Journal*, v. 24, n. 2, 2001, p. 49-63.

ANEXO A – Termo para consentimento de pesquisa (Via Fala.Br)**Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
Detalhes da Manifestação****Dados Básicos da Manifestação**

Tipo de Manifestação: Solicitação
Esfera: Federal
NUP: 71003.020911/2023-76
Órgão Destinatário: MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome
Órgão de Interesse: MDS - Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome
Assunto: Planejamento e Gestão
Subassunto:
Data de Cadastro: 14/06/2023
Situação: Concluída
Data limite para resposta: 10/08/2023
Canal de Entrada: Internet
Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)
Registrado Por: THAISE MORAES TORRES
Tipo de formulário: Padrão
Serviço:
Outro Serviço:

Teor da Manifestação

Prezados,

Eu, Thaise Moraes Torres, servidora pública efetiva que esta subscreve, Analista Técnico-administrativo do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR, aluna do Curso de Pós-Graduação strictu sensu (Mestrado) em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), matrícula SIAPE nº 1972117, matrícula UNB nº 22110807-5, vem requerer, respeitosamente, o que se segue.

A dissertação da referida servidora terá como tema "Uso de métodos alternativos de resolução de conflitos interpessoais", com a orientação e supervisão da Prof.^a Dr.^a Annita Valléria Calmon Mendes - matrícula UnB nº 1131745. O estudo será realizado por meio de metodologia qualitativa, com a realização de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas.

Nesse sentido, gostaria de solicitar consentimento para pesquisa neste órgão, considerando que a Corregedoria deste Ministério aplica o Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP).

Reforço que a pesquisa possui o intuito de sugerir o uso de medidas alternativas, menos dispendiosas que o processo administrativo disciplinar, com vistas à eficiência e economicidade.

Registro que após a conclusão da dissertação, uma via desta será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e outra via encaminhada a este Ministério, com todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, como forma de agregar conhecimentos à Administração Pública Federal.

Agradeço antecipadamente e coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos, por meio do e-mail: thaisetorres@hotmail.com.

ANEXO B – Peças processuais dos casos submetidos ao PGCP



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
CORREGEDORIA
CORREGEDORIA

RELATÓRIO FINAL

ÓRGÃO	CORREGEDORIA - MC
ESPÉCIE DE PROCEDIMENTO	PROTOCOLO DE GESTÃO DE CONFLITOS DE PESSOAL - PGCP
Nº PROCESSO	71000.045599/2021-91
EMENTA	JUÍZO DE ADMISSIBILIDADE. SUPOSTO PECULATO "FURA-FILA (COVID-19)" POR AGENTES PÚBLICOS. INEXISTÊNCIA DE TRANSGRESSÃO DISCIPLINAR APTA A INAUGURAR A INSTÂNCIA DISCIPLINAR. ARQUIVAMENTO.

Data da ciência da autoridade: **23/04/2021 (10671174)**

Prazos prescricionais:

Advertência: 20/10/2021

Suspensão: 23/04/2023

Demissão: 23/04/2023

I. INTRODUÇÃO

1. Nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, deste Ministério da Cidadania, instaurou-se nesta Corregedoria o presente Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP), a fim de subsidiar a decisão da autoridade instauradora, em sede de juízo de admissibilidade.

II. OBJETO

2. **Apurar, respectivamente, a partir da demanda e-Pad (10671174), da Controladoria-Geral da União, a conduta pessoal das servidoras** [REDACTED], [REDACTED] matrícula SIAPE 163 [REDACTED] e [REDACTED], CLT Anistiada, [REDACTED] ambas servidoras deste Ministério da Cidadania, **por supostamente terem se vacinado em discordância à ordem de prioridade contida no Plano Nacional de Imunização**, do Ministério da Saúde, conforme demonstra Relatório extraído do Sistema de Informação do Programa Nacional de Imunização (SI-PNI), da Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS).

III. HISTÓRICO

3. Em 4 de fevereiro de 2020, foi publicada a [Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020](#), que declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em decorrência de casos suspeitos da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (SARS-CoV-2).
4. Por meio da [Resolução nº 444, de 10 de dezembro de 2020](#), publicada em edição extra do Diário Oficial da União do mesmo dia, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA autorizou o uso emergencial de vacinas contra o novo Coronavírus, desde que aprovadas previamente por aquela Autarquia.
5. Ainda dezembro daquele ano, o Ministério da Saúde (MS), por meio da Coordenação Geral do Programa Nacional de Imunizações (CGPNI) e do Departamento de Imunização e Doenças Transmissíveis (DEIDT) da Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS) apresentou o Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação contra novo coronavírus (SARS-CoV-2), **1ª edição**, 11679007, no qual informam acerca das populações prioritárias a serem vacinadas, vejamos:
- 3.5. Grupos Prioritários a serem vacinados e estimativa de doses de vacinas necessárias
(...)
- Desta forma foram elencadas as seguintes populações como grupos prioritários para vacinação: trabalhadores da área da saúde (incluindo profissionais da saúde, profissionais de apoio, cuidadores de idosos, entre outros), pessoas de 60 anos ou mais institucionalizadas, população idosa (60 anos ou mais), indígena aldeado em terras demarcadas aldeados, comunidades tradicionais ribeirinhas e quilombolas, população em situação de rua, morbidades (Diabetes mellitus; hipertensão arterial grave (difícil controle ou com lesão de órgão alvo); doença pulmonar obstrutiva crônica; doença renal; doenças cardiovasculares e cérebro-vasculares; indivíduos transplantados de órgão sólido; anemia falciforme; câncer; obesidade grau III), trabalhadores da educação, pessoas com deficiência permanente severa, membros das forças de segurança e salvamento, funcionários do sistema de privação de liberdade, trabalhadores do transporte coletivo, transportadores rodoviários de carga, população privada de liberdade.
6. Em janeiro deste ano foi lançada a segunda edição do citado Plano (**2ª edição - PNO 20.01.2021**). Nesse novo plano de imunização foi mantido o mesmo público da primeira versão, porém, descrevendo melhor as faixas etárias a serem alcançadas e as comorbidades passíveis de imunização prioritária. Essa versão trouxe, ainda, novos públicos elegíveis: pessoas com deficiência permanente grave, pessoas em situação de rua, população carcerária, servidores do Sistema prisional e trabalhadores da educação básica, dentre outros.

7. O primeiro registro da imunização contra o novo coronavírus (SARS-CoV-2) ocorreu em 17/01/2021, na cidade de São Paulo, é a partir dessa imunização que se iniciam os registros da operacionalização da Vacinação contra novo coronavírus (SARS-CoV-2), a exemplo, os registros no Sistema de Informação do Programa Nacional de Imunização (SI-PNI), da Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS), fonte da apuração em tela.

8. Segundo o referido Sistema (10671148), as servidoras foram imunizadas no período entre 28/01/2021 e 25/03/2021, respectivamente, nos estados do Rio Grande do Norte e Rio de Janeiro, conforme tabela a seguir:

Servidor	Idade	Dose	Data de Aplicação	Local de Aplicação
██████████	43	1	25/03/2021	Secretaria Municipal de Saúde Nível Central - Natal, no Estado do Rio Grande do Norte.
██████████	53	1	28/01/2021	Hospital Universitário Gafrêe e Guinle, no Estado do Rio de Janeiro.
██████████	53	2	25/02/2021	Hospital Universitário Gafrêe e Guinle

9. Cabe acrescentar que, embora pertençam ao Quadro de Pessoal do Ministério da Cidadania, **as servidoras**, segundo informou a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, **se encontram cedidas a outros Órgãos**, situação essa que, em tese, justifica o fato de ambas não se encontrarem em Brasília, à época da imunização, embora seja de amplo conhecimento que o Ministério tem representação em outros Estados.

IV-DILIGÊNCIAS REALIZADAS E EXAME DAS PROVAS COLETAS

10. Partindo das informações acima, **empreendeu-se diligências a fim de trazer aos autos as justificativas das servidoras** quanto à possível imunização fora da ordem de prioridade estabelecida pelo Plano Nacional de Imunização.

11. A servidora ██████████, 53 anos, vacinada no Hospital Universitário Gafrêe e Guinle em 28/01 e 25/02/2021, no Rio de Janeiro, foi notificada por meio do Ofício nº 185/2021/SE/COGER/MC (10919924), de 25 de agosto de 2021.

12. Já a servidora ██████████, 43 anos, vacinada em 25 de março último, na Secretaria Municipal de Saúde Nível Central - Natal, no Estado do Rio Grande do Norte, foi notificada por meio do Ofício nº 186/2021/SE/COGER/MC (10922636), de 25 de agosto de 2021.

13. Relevante assinalar que, embora os Ofícios datem do final de agosto, só foi possível dar conhecimento (dos Ofícios) às servidoras no início de novembro, após várias tentativas. Tal situação se deu por conta de informação desatualizada (dos contatos) nos assentamentos funcionais de ambas junto à unidade de recursos humanos.

14. Em sua defesa, (11678818, 11678843 e 11678866), a servidora ██████████ alegou que em janeiro deste ano concluiu a sua graduação em Psicologia, no seu entender estaria "enquadrada dentro dos grupos prioritários como Trabalhadores da Área de Saúde". Assim manifesta-se:

Senhor Corregedor,
Em atenção ao OFÍCIO Nº 186/2021/SE/COGER/MC, venho aqui esclarecer que não houve de minha parte nenhum Ato em desacordo com a Ordem de Priorização Estabelecida no Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação contra a COVID-19.
Informo que além de graduada em Administração de Empresas, também concluí em janeiro de 2021 a graduação em Psicologia, conforme documento em anexo.
Portanto, ao tomar a referida vacina na data supramencionada no OFÍCIO Nº 186/2021/SE/COGER/MC, esclareço que o tal procedimento ocorreu dentro da legalidade, pois estou enquadrada dentro dos grupos prioritários como Trabalhadores da Área de Saúde.

15. Por sua vez, a servidora ██████████ em sua defesa, acostou aos autos Laudo médico (11678932), no qual informa que a mesma é paciente hipertensa e portadora de *diabetes mellitus*, portanto, pertencente a população com morbidade. Em seu e-mail encaminhado ela assim justifica-se:

De: ██████████
Enviado: sexta-feira, 12 de novembro de 2021 13:57
Para: Diogo Luiz da Silva <diogo.luz@cidadania.gov.br>
Assunto: EXPLICAÇÃO VACINAÇÃO
BOA TARDE
EM RESPOSTA AO OFÍCIO Nº 185/2021/SE/COGER/MC, INFORMO QUE ME VACINEI NO HUGG, LOCAL QUE ESTOU CEDIDA E QUE TRABALHEI PRESENCIAL DURANTE TODA A PANDEMIA.
O HOSPITAL VACINOU TRABALHADORES DE ACORDO COM AS RECOMENDAÇÕES E DIRETRIZES DA SMS-RIO DE JANEIRO.
PROCUREI VACINAÇÃO QUANDO FOI AUTORIZADO PARA TRABALHADORES DE SAÚDE DO HOSPITAL COM COMORBIDADE, O QUE SÓ ACONTECEU APÓS A VACINAÇÃO DOS OUTROS TRABALHADORES DE SAÚDE DO GRUPO PRIORITÁRIO, QUE ATENDE AO HOSPITAL.
COMO SOU PORTADORA DE HIPERTENSÃO E DIABETES MELLITUS, DOENÇAS QUE CONSTAM NO PLANO NACIONAL DE IMUNIZAÇÃO 2ª VERSÃO 22/01/2021.
NA ÉPOCA APRESENTEI DECLARAÇÃO DE SER PORTADORA DAS DOENÇAS E POSSUIR ATESTADO DE COMPROVAÇÃO DA CONDIÇÃO

16. Antes de adentrar no mérito acerca das considerações que foram apresentadas, um fato comum chama a atenção: ambas estariam, de algum modo, ligadas diretamente aos profissionais atuantes no combate à pandemia, situação essa que, por si só, já encerraria eventuais questionamentos quanto a uma eventual conduta dolosa de ambas as servidoras.

V - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

17. Ante o exposto, considerando os documentos que foram apresentados pelas servidoras, não há que se falar em apuração de responsabilidade funcional ou que a conduta praticada ensejaria em um suposto ilícito.

18. Óbvio que, embora as justificativas esclareçam que não houve por parte das servidoras ato de ilegalidade, fato é que, à exceção da justificativa apresentada pela servidora [REDAÇÃO], cuja situação está explícita na segunda versão do Plano, ou seja, de ser portadora de diabetes mellitus, ou seja, paciente com comorbidade, a versão apresentada pela servidora [REDAÇÃO] mereceria uma melhor reflexão.

19. Segundo a servidora, o fato de ser Psicóloga, recém formada diga-se, lhe assiste o direito à imunização prioritária, o que certo modo é pertinente, pois o Plano não delimita entre os "que atuam" e os "que não atuam" no combate à pandemia, limitando-se a elencar que são prioritários os "trabalhadores da área da saúde (incluindo profissionais da saúde, profissionais de apoio, cuidadores de idosos, entre outros)", ou seja, é questão meramente interpretativa da norma e, no caso, a questão de oportunidade e conveniência estaria a cargo do gestor estadual ou da equipe responsável pela aplicação, em outras palavras, apesar de amparada legalmente, s.m.j., caberia aí uma decisão pessoal, ética, e que não configura, a princípio, ofensa aos deveres plasmados no art. 116 da Lei nº 8.112/1990, portanto, dispensável seu tratamento via processo administrativo disciplinar, senão vejamos:

Art. 116. São deveres do servidor:

I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;

II - ser leal às instituições a que servir;

III - observar as normas legais e regulamentares;

IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;

V - atender com presteza:

a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;

b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;

c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.

~~VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;~~

VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; [\[Redação dada pela Lei nº 12.527, de 2011\]](#)

VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;

VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;

IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

X - ser assíduo e pontual ao serviço;

XI - tratar com urbanidade as pessoas;

XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Parágrafo único. A representação de que trata o Inciso XII será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

20. Ademais, acresça-se que **as provas materiais reunidas durante o presente processo demonstraram que não há evidências que estes servidores agiram em proveito próprio, que teriam infringido norma sanitária**, ressalve-se, contudo, que se houver fatos ou novos elementos probatórios, remanesce o direito da Administração de revê-los, conforme preceituam as Súmulas nº 473 e 346, do Supremo Tribunal Federal.

21. Necessário também lembrar que a imposição de sanções deve ser utilizada como ultima ratio, isto é, apenas quando tal recurso for estritamente necessário e na ausência de outros instrumentos que possam coibir/reparar a ofensa ou ameaça perpetradas.

22. Ante o exposto, a recomendação desta Corregedoria Adjunta de Prevenção é que a presente apuração deve ser objeto de **ARQUIVAMENTO**.

VI - ENCAMINHAMENTOS

23. Se aprovado o presente relatório, sugere-se o encaminhamento dos autos ao Apoio desta COGER para adoção das seguintes providências administrativas:

- a) Ciência às servidoras interessadas;
- b) Atualização dos registros no E-PAD deste Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP), bem como, no RCM e CGM.
- c) Uma vez adotadas todas as providências supra, proceda-se ao arquivamento dos autos, com as cautelas de praxe.

Assinado Eletronicamente
Airton Aguiar da Silva Xavier
 Analista

De acordo.

Encaminhem-se os autos à apreciação do Senhor Corregedor-Geral.

Assinado Eletronicamente
Diogo Luiz da Silva
 Corregedor Adjunto de Prevenção



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
Corregedoria

ATA DE REUNIÃO/SE/COGER

PROTOCOLO DE GESTÃO DE CONFLITOS DE PESSOAL

PORTARIA Nº 353, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2019, PUBLICADA NO BPS EXTRAORDINÁRIO Nº 83, DE 03.12.2019 DO MINISTÉRIO DA CIDADANIA

ACESSO RESTRITO

1. Aos dezessete dias do mês de novembro de 2020, às 15h30, via Microsoft Teams, reuniram-se o Corregedor Adjunto de Prevenção Diogo Luiz da Silva e a servidora Juliana de Sousa Galeno para tratar do processo 71000.036977/2020-65, que trata de solicitação de ressarcimento de valores realizada pela Empresa Transportadora [REDACTED] referente ao ressarcimento por despesas com transporte de mudança não realizada, devido ao cancelamento unilateral realizado pela servidora [REDACTED], ocorrido em 28/02/2020. Tendo em vista que no exame preliminar dos autos não se verificou qualquer indício de ilícito administrativo a ser apurado pelas modalidades tradicionais de persecução disciplinar, o presente feito foi convertido para o fluxo de trabalho do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP), nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, do Ministério da Cidadania, para tentativa de conciliação dos fatos em apuração, face à natureza meramente indenizatória do pedido formulado pela empresa demandante. Nesse sentido, importa ressaltar, *ab initio*, o quinto "considerando" da Portaria nº 353/2019, o qual dispõe que "havendo instrumentos de cunho administrativo eficazes, estes deverão ser utilizados em detrimento da via disciplinar".
2. A empresa demandante inicialmente apresentou como despesa o valor de R\$ 8.664,00 (oito mil seiscentos e sessenta e quatro reais), conforme documento SEI nº 7152662, tendo em vista que o valor solicitado não parecia razoável considerando que não houve custos com carga/descarga, montagem/desmontagem, acondicionamento/desembalagem, transporte, seguro de bens, armazenamento/depósito, tributos e demais encargos, conforme pactuado no contrato nº 26/2017, foi realizada diligência pela Corregedoria por meio do OFÍCIO Nº 234/2020/SE/COGER/MC SEI nº 8194540, solicitando apresentação de nova cotação tendo em vista que as despesas mencionadas não foram comprovadas. A empresa, por sua vez, apresentou nova cotação no valor de R\$ 7.333,20 (sete mil trezentos e trinta e três reais e vinte centavos) glosando as despesas não comprovadas, conforme mencionado no ofício enviado pela COGER.
3. Em reunião realizada em 21 de agosto de 2020, por meio de videoconferência, conforme Ata SEI nº 8992180, presentes o Corregedor-Geral, Dr. Miguel Peres, o Corregedor Adjunto, Dr. Diogo Luiz, a analista do caso, servidora Juliana Galeno e a interessada no feito, a senhora [REDACTED] foi feito um *briefing* de esclarecimento sobre o fluxo de trabalho do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal e, considerando todas as circunstâncias específicas do caso concreto (que traziam certo grau de risco administrativo para o Ministério, face à razoabilidade do pleito formulado pela empresa), foi pactuado que a servidora [REDACTED] teria o prazo de 30 (trinta) dias para tentar uma composição administrativa junto à empresa [REDACTED].
4. Em 16 de novembro de 2020, a servidora [REDACTED] encaminhou e-mail à COGER contendo em anexo a "Declaração de Pagamento SEI nº 9152232", por meio do qual a empresa declara que fora

acertado entre a Transportadora e a servidora o valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) ficando, dessa forma, quitada a dívida do Ministério em relação ao transporte cancelado. Diante do exposto, mister destacar a competência desta Corregedoria Adjunta de Prevenção, prevista no **art. 2º**, inc. III da Portaria 353/2019, que assim dispõe:

Art. 2º A Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção deverá avaliar os casos encaminhados à sua apreciação pela Corregedoria-Geral, em procedimento de caráter reservado, seguindo o seguinte Protocolo:

(...)

III - Adotar, em casos mais sensíveis, técnicas de mediação ou conciliação, conforme a situação assim requerer;

5. Necessário destacar ainda os "considerandos" que fundamentaram a edição da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, do Ministério da Cidadania:

CONSIDERANDO que a imposição de sanções deve ser utilizada como ultima *ratio*, isto é, apenas quando tal recurso for estritamente necessário e na ausência de outros instrumentos que possam coibir/reparar a ofensa ou ameaça perpetradas;

CONSIDERANDO que o Direito Disciplinar deve ser interpretado de acordo com o princípio de Intervenção Mínima, consagrado implicitamente na Constituição Federal;

CONSIDERANDO que havendo instrumentos de cunho administrativo eficazes, estes deverão ser utilizados em detrimento da via disciplinar;

CONSIDERANDO que não se pode olvidar, os custos envolvidos na instauração de um Processo Disciplinar, os quais inevitavelmente levam à reflexão acerca da eficácia e eficiência da medida para o interesse público;

CONSIDERANDO que a banalização da via disciplinar leva ao dispêndio desnecessário de recursos públicos, devendo ser evitada.

CONSIDERANDO a possibilidade de existência de divergências e incompatibilidades entre servidores e/ou colaboradores, em vários tipos de contextos, no âmbito do Ministério, o que pode dar origem a conflitos, os quais, quando não solucionados, contribuem negativamente para um ambiente organizacional saudável;

CONSIDERANDO a necessidade de se criar uma cultura institucional baseada na comunicação dialética entre órgãos e servidores do Ministério, diante de situações do cotidiano organizacional que, se não adequadamente tratadas, poderão ter envergadura disciplinar;

6. Diante de todo o exposto, tendo em vista a composição amigável realizada entre as partes envolvidas, solucionando administrativamente o pleito da empresa "[REDACTED]" perante esta Pasta Ministerial, pelo que esta Corregedoria Adjunta de Prevenção recomenda o **ARQUIVAMENTO** dos presentes autos, nos exatos termos do art. 2º, inc. III da Portaria 353/2019, sujeito à aprovação do Corregedor-Geral.

7. Se aprovado o arquivamento do presente PGCP, sugere-se ao Corregedor-Geral a adoção das seguintes providências:

- a) Ciência à interessada, por meio do encaminhamento da presente ata;
- b) Ciência à SAA, por email (anexando a declaração de quitação da empresa), com relato sucinto do caso (a presente ata **não** deve ser enviada à SAA, por ser um documento de acesso restrito);
- c) Atualização dos registros desta COGER;
- d) Arquivamento do feito, com as cautelas de praxe.

8. Cumpre destacar que o teor e documentos destes autos tem sigilo protegido com base no art. 20 do Decreto 7.724, de 16 de maio de 2012, art. 23 inciso VIII e art. 31 da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (LAI), sujeitando assim, aos detentores de tais informações, às responsabilidades previstas nos arts. 32 a 34 da LAI, sem prejuízo de outros graus de sigilo acaso existentes.

9. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Corregedor Adjunto deu por encerrada a reunião da qual, para constar eu, Juliana de Sousa Galeno, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai por todos assinada eletronicamente, com encaminhamento posterior ao Senhor Corregedor- Geral, para aprovação encaminhamentos que entender cabíveis.

assinado eletronicamente

Juliana de Sousa Galeno

Analista

assinado eletronicamente

Diogo Luiz da Silva

Corregedor- Adjunto



**MINISTÉRIO DA CIDADANIA
CORREGEDORIA-GERAL**

PROTOCOLO DE GESTÃO DE CONFLITOS DE PESSOAL

PORTARIA Nº 353, DE 03 DE DEZEMBRO DE 2019

ÓRGÃO	CORREGEDORIA-GERAL/MC
Nº PROCESSO	71000.073018/2019-97
EMENTA	Representação formulada pelo servidor técnico de nível superior [REDACTED] ao GSI/Presidência.

I - HISTÓRICO

1. Em 16 de outubro de 2019 o [REDACTED] (cargo) encaminhou e-mail para o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República destinado ao [REDACTED], solicitando o apoio desse para: *“retirar os incisos II dos artigos 3º, 4º e 5º do DECRETO Nº 9.727, DE 15 DE MARÇO DE 2019, incisos a seguir”*

Art. 3º:

“II - ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, um ano”

Art. 4º:

“II - ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, dois anos; ou”

Art. 5º:

“II - ter ocupado cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS de nível 3 ou superior em qualquer Poder, inclusive na administração pública indireta, de qualquer ente federativo por, no mínimo, três anos; ou”

2. Seguindo de uma análise na qual discorre as razões de sua solicitação conforme segue:

Visto que na página da CGU, <https://www.cgu.gov.br/noticias/2019/03/executivo-federal-tera-novas-regras-para-contratacao-de-cargos-comissionados-3>, consta:

"Critérios

A ocupação de DAS e FCPE permanece de livre nomeação e exoneração. Porém, quem for indicado aos cargos e funções de níveis 2 a 6 deve atender aos seguintes critérios básicos (cumulativos): idoneidade moral e reputação ilibada; perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou função para o qual for indicado; e não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade regulados pela Lei da Ficha Limpa (inciso I do art. 1º da [Lei Complementar nº 64/1990](#)).

Além dessas condições, os indicados para DAS e FCPE de nível 2 a 6 devem atender ao menos um dos critérios técnicos estabelecidos no normativo: "

Critérios específicos estabelecidos no Decreto nº 9.727/2019 (basta atender a um deles)	Tático (níveis 2 a 3)	Gerencial (nível 4)	Estratégico (níveis 5 e 6)
Ter ocupado cargo ou função de confiança em qualquer Poder público ou ente federativo	1 ano	2 anos	3 anos (DAS)

A questão que como a análise está sendo feita por comissionados sem vínculo, eles levam em consideração o seguinte: "devem atender ao menos um dos critérios técnicos", ou seja, este dispositivo atente aos interesses dos comissionados do governo do PT!

Como tenho a certeza que estamos lutando para construção de um país mais justo e democrático, sendo o caminho para entrar na administração pública deve ser o concurso público e que os comandos devem ser exercidos por quem tem conhecimento sobre o tema da pasta prevalecendo assim os inciso I,II,III do art. 2º do DECRETO Nº 9.727, DE 15 DE MARÇO DE 2019 supracitado, em vez do que convém ao grupo majoritário no comando deste ministério, que são os mesmos comissionados nos cargos estratégicos do governo Dilma/Temer.

Pelo exposto solicito a retirada do inciso II do art. 3º, 4º e 5º do DECRETO Nº 9.727, DE 15 DE MARÇO DE 2019.

Para não termos mais o seguinte fato respondido pelo e-SIC da seguinte pergunta:

"Apostilamento atualizados dos cargos comissionados com o nome, o vínculo e a porcentagem entre os cargos efetivos e servidores estranhos à administração de cada servidor do Ministério da cidadania."

8

TNS do Ministério da cidadania)

DAS níveis 1 a 4	
	Percentual
Servidores Efetivos	38,22%
Servidores Sem Vínculo	50,72%
Vagos	11,06%
Total Aprovado pelo Decreto 9.674/19	100%

*Em atenção ao pedido de acesso à informação, a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA) encaminhamos em anexo os apostilamentos de funções do Ministério da Cidadania.

Por oportuno, informamos ainda que, a porcentagem sobre as cotas de servidores efetivos e sem vínculo está em conformidade com a legislação vigente.

Caso necessite de informações complementares ou realizar novos questionamentos, orientamos, por gentileza, que entre com nova solicitação no Sistema e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão).

Atenciosamente,

Serviço de Informações ao Cidadão - SIC

Ouvidoria Geral/SE

Ministério da Cidadania - MCid

Ed. Parque Cidade SCS B QD 07 Lote C Torre B - 7º andar

Responsável pela Resposta SERVIDOR DA SUBSECRETARIA DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS

Destinatário do Recurso de Primeira

Instância:

SECRETARIA EXECUTIVA

3. Em 24 de outubro de 2019, o Senhor [REDACTED] Gabinete do Ministro de Segurança Institucional Da Presidência da República, respondeu à manifestação informando que a mensagem encaminhada havia sido pauta de despacho com o [REDACTED]

[REDACTED] do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, [REDACTED] e que, após análise do Decreto 9.727/2019 concluiu-se que este havia sido elaborados em concorrência com outros [REDACTED] portanto não caberia revisão desses atos por este Gabinete, e sugere o encaminhamento das sugestões aos ministros que subscrevem o diploma normativo.

4. Pelo fato de a mensagem do Senhor [REDACTED] ter sido enviada por meio de e-mail institucional representando, assim, o órgão ao qual está vinculado o senhor [REDACTED] o encaminha para acompanhamento e providências julgadas cabíveis para a [REDACTED] substituta.

5. Esta, por sua vez, encaminha a referida mensagem para o Dr. Miguel Ferreira Peres, Corregedor – Geral do Ministério da Cidadania, que demanda ao Senhor Diogo Luiz da Silva Corregedor-geral adjunto para que este adote as providências necessárias, para avaliar, se no caso, há falta disciplinar. Tendo em vista que os autos não se revestiam de indícios mínimos de transgressão funcional aptos a ensejar a instauração das modalidades tradicionais de investigação, o presente caso foi conduzido por esta Corregedoria-Geral Adjunta de Prevenção, **segundo as diretrizes do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal desta COGER**, ferramenta de gestão correicional para tratamento de casos que não apresentam envergadura disciplinar, conforme disciplinado na Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019.

6. Eis o histórico.

II - DILIGÊNCIAS REALIZADAS.

7. Adotou-se para o caso em voga, o Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal, regulamentado nesta COGER por meio da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, uma vez que a instauração de procedimentos punitivos traz consigo onerosos custos a serem suportados pela Administração e acarretam reflexos tanto materiais, como gastos financeiros e resultados negativos na produtividade da atividade-fim do Ministério, quanto imateriais, como o desconforto causado no âmbito da repartição, repercussões na imagem e segurança jurídica da instituição.

8. Considerando o que dispõe o art. 2º, inc. II, da referida Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, (quando cabível, assessorar os diversos níveis de chefias no âmbito do Ministério, mediante aconselhamento, para minimização do problema e resolução amigável de conflitos junto às equipes de trabalho), esta Corregedoria-Geral Adjunta de prevenção entendeu por bem diligenciar junto ao servidor [REDACTED], por e mail, solicitando esclarecimentos preliminares sobre os questionamentos aqui relatados, a fim de sanear todas as dúvidas referentes sobre a conduta do servidor em encaminhar mensagem eletrônica diretamente ao GSI solicitando apoio para revogar o inciso II dos arts. 3º, 4º e 5º do Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019.

9. Da leitura dos autos e, com base no resultado das diligências realizadas, passa-se analisar os pontos que importaram para a resolução do presente processo.

III - PONTO(S) EXAMINADO(S)

10. Foram encaminhados os seguintes questionamentos ao Senhor [REDACTED] no qual segue transcrito parte se suas respostas anexo (SEI 6164127).

1. Há quanto tempo V. Senhoria trabalha no Ministério da Cidadania?

"Resposta:Estou há 6 (seis) anos no Governo Federal. Entrei no Ministério do Esporte em agosto de 2013, vim com a fusão para Cidadania em janeiro de 2019."

2. V. Senhoria trabalha em que setor do Ministério, atualmente?

"Resposta: Estou lotado na Subsecretaria de Tecnologia da Informação - STI ..."

3. O Senhor disse no e mail: "A questão que como a análise está sendo feita por comissionados sem vínculo, eles levam em consideração o seguinte: "devem atender ao menos um dos critérios técnicos", ou seja, este dispositivo atende aos interesses dos comissionados do governo do PT!" Considerando que o Decreto estabeleceu justamente critérios para que a Administração pública só nomeie para os cargos de livre provimento pessoas que preencham critérios técnicos (e não apenas políticos), em que sentido Vossa Senhoria faz tal afirmação?

"Resposta: No sentido de que pessoas que foram nomeadas por indicação política permaneceram em seus cargos durante anos, o que trouxe graves danos ao País. Esse decreto deixa uma brecha para que mercenários do poder continuem sua carreira paralela ao concurso público. Na minha opinião, as pessoas que querem trabalhar no serviço público devem fazer concurso. Sou a favor de mudanças nas normas, como por exemplo: o fim da livre nomeação e exoneração constante do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, pois, se o cidadão é tão bom para cargo, que ele se credencie pela via do concurso. Essa é a maneira mais democrática de se destacar dos demais...."

4. Na sua opinião, qual seria a contribuição para a construção de um país mais justo e democrático caso fosse revogado, como sugerido, o inciso II dos arts. 3º, 4º e 5º do DECRETO Nº 9.727, DE 15 DE MARÇO DE 2019?

"Resposta: Um dos pontos importantes está em renovar o corpo de gestores do serviço público, com menos nomeações de pessoas sem vínculo, de indicações meramente políticas, e dar mais oportunidade aos que são credenciados por concurso público. Os ganhos para administração seriam enormes. Entre alguns pontos, destaco: • Investir nos servidores concursados levaria a uma maior motivação para o trabalho, e, por consequência, menos evasão de mentes brilhantes da Administração Pública. O servidor concursado estuda muito, trabalha muito, e se não é valorizado, faz um concurso melhor ou vai para onde é mais valorizado. Como a iniciativa privada, para alguns perfis(...) (...) "Na minha opinião, a evolução normativa se faz necessária quando, na aplicação da norma, identifica-se desvio à finalidade nela constituída e, por isso, correções e ajustes podem e devem ser feitos para garantir sua eficácia".

5. Por que utilizou o e-mail funcional para fazer o pedido diretamente ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República? Chegou a conversar sobre o assunto com seus superiores no Ministério?

"Resposta: Porque o [REDACTED] da SGI, me transmitiu mais segurança para tratar de assuntos institucionais e o artigo 116 da lei 8112/90 faz com que o servidor tenha o dever de reportar a autoridades superiores ao ministério que está lotado. Um grupo que faz uma política de manter o corpo de servidores sem vínculo no Ministério da Cidadania-MC e se nega a dar informações pelo e-Sic das nomeações no MC levanta suspeitas, o que pode comprometer as instituições democráticas. Esse mesmo grupo criou a Portaria nº 48/SE/MC, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário, edição nº 75, de 15 de outubro de 2019, durante o processo, negando dar informações a servidor público, como se o servidor não fosse cidadão. O que se pretende esconder? Visto que os atos de nomeação devem ser publicados no Diário Oficial da União e os dados devem ser abertos, o MC deveria disponibilizá-los de forma organizada para que a transparência seja um valor na organização. Qual o medo desse grupo? Nessa tentativa de identificar as nomeações e fazer ajustes de acordo com as normas vigentes, tanto o [REDACTED] Dr. [REDACTED] e seu substituto, o [REDACTED] Dr. [REDACTED], foram orientados a negar informações e, em seguida, por solicitação da CGU, tiveram que voltar atrás e dar transparência aos atos do Ministério. Essa negativa de transparência gera riscos de enquadrar a conduta na Lei 8429/92: Art. 4º Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade no trato dos assuntos que lhe são afeto. Sr. Corregedor Adjunto, fizeram uma portaria para não dar informação a servidor público sobre assuntos funcionais do Ministério. Imagine um procurador, um auditor, um servidor solicitar uma informação e esta ser negada por uma portaria dessas, assinada pelo Secretário Executivo e pelo Ministro de Estado. Isso caracteriza uma contradição legal (exagerada e abusiva) entre um dispositivo de uma portaria e a Lei de Acesso à Informação – LAI, indo contra os princípios da Administração Pública (transparência). Considerando a falta de alinhamento com a doutrina, a jurisprudência, os acórdãos e os princípios administrativos, resolvi, como servidor público, me reportar a uma autoridade externa ao Ministério para intervir nesta questão.

Resposta do MC a uma de minhas solicitações:

“Ressaltamos que a negativa de acesso à informação, no âmbito deste Ministério da Cidadania, está regulamentado na Portaria nº 48/SE/MC, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário, edição nº 75, de 15 de outubro de 2019, e que eventuais pedidos de informações solicitados por servidor público da Administração Pública serão plenamente atendidas, desde que observados os dispositivos do art. 32 desta Portaria, em especial, ao contido em seu inciso IV, in verbis:

Art. 32. Não serão atendidos pedidos de acesso à informação:

(...)

IV - que exijam trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações tais como:

- a) consultas sobre a aplicação de legislações ou sobre a interpretação de determinado dispositivo legal;
- b) pesquisas estruturadas que demandem a produção ou consolidação de informações; ou
- c) esclarecimentos ou requerimentos formulados pelo servidor público da Administração Pública Federal relativos a assuntos funcionais; (...)

Atenciosamente,



Ministério da Cidadania”

“PORTARIA NORMATIVA Nº 11- MP, DE 18 DE OUTUBRO DE 2018

Art. 19.

Não serão atendidos pedidos de acesso à informação, nas seguintes situações:

IV - que exijam trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações tais como:

- c) esclarecimentos ou requerimentos formulados pelo servidor público da Administração Pública federal relativos à sua situação funcional;”

A diferença de sentido entre: “à sua situação funcional” (Portaria nº11/ MP/ 2018) e “assuntos funcionais” (Portaria nº 48/SE/MC) é enorme e esse dispositivo da portaria foi alterado do original, criando graves distorções na sua eficácia. Mas como obedecer a um dispositivo que claramente nega a transparência de atos administrativos? O servidor não precisa ter obediência a atos dessa natureza. **Isso exposto, não havia canal de comunicação dentro do MC e por esse motivo me reportei ao GSI e à CGU, visto que o ato acima mencionado fere princípios democráticos balizados em princípios administrativos. (grifo nosso) ”**

6. Vossa Senhoria entende que quando enviou o e mail ao GSI propondo a revogação do inciso II dos arts. 3º, 4º e 5º do DECRETO Nº 9.727, DE 15 DE MARÇO DE 2019, atuou enquanto cidadão ou enquanto servidor do Ministério?

Resposta: Atuo como servidor da Administração Pública, concursado, que tem direitos e deveres prejudicados pela manutenção de uma velha política que não interessa mais à Pátria Amada. Que graves distorções para esconder atos ilícitos que envolvem o alto escalão deste Ministério foram produzidas com efeitos jurídicos.

Esse assunto põe em risco direitos e princípios democráticos que ameaçam a estabilidade institucional, visto que o Ministério é uma extensão da Presidência da República.

LEI Nº 13.844, DE 18 DE JUNHO DE 2019.

Art. 10. Ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República compete:

II - analisar e acompanhar assuntos com potencial de risco, prevenir a ocorrência de crises e articular seu gerenciamento, na hipótese de grave e iminente ameaça à estabilidade institucional;

11. Observa-se que em relação à provocação do interessado junto à CGU, nada há a ser dito, uma vez que não há qualquer inconformidade no fato do servidor ter usado o email institucional, em razão da negativa de acesso à informação por ele mencionada.

12. No entanto, em relação à provocação feito junto ao GSI, restou demonstrado que era um assunto que nada tinha a ver com as respectivas competências profissionais do interessado dentro do ministério, de forma que se ele pretendia questionar, enquanto cidadão, a validade dos critérios de nomeação para DAS no Poder Executivo Federal deveria ter feito com seu email pessoal. Vale lembrar que a colocação do do [REDACTED] no email encaminhado para esta pasta:

“Outrossim entendo que uma solicitação oriunda de um endereço eletrônico funcional traz consigo a representação do Órgão ao qual está vinculado, portanto copio a Sra. [REDACTED] ora substituindo o [REDACTED], para acompanhamento e providências julgadas cabíveis.”

13. Desta forma, não obstante as justificativas apresentadas pelo servidor as quais são insuficientes para deflagrar a instância disciplinar, no entanto, **considerando o aspecto preventivo do Protocolo de Gestão de Conflitos**, me parece que uma recomendação sobre a utilização do email funcional é medida que se impõe, o que se fará nos encaminhamentos.

IV - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

14. Em face do exposto, considerando as informações apresentadas, analisadas e fundamentadas ao longo deste Relatório, conclui-se pela inexistência de conduta a ser responsabilizada por parte do servidor interessado, tendo em vista que, salvo melhor juízo, a manifestação do servidor direcionada ao GSI estaria abarcada pelos direitos de manifestação e petição aos órgãos públicos, ambos previstos no art. 5º da Constituição Federal de 1988:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

XXXIV - são a todos assegurados, independentemente do pagamento de taxas:

a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;

15. Insta salientar também que a conduta do servidor também encontraria lastro no art. 19 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, que assim dispõe:

Artigo 19º Todo o indivíduo tem direito à liberdade de opinião e de expressão, o que implica o direito de não ser inquietado pelas suas opiniões e o de procurar, receber e difundir, sem consideração de fronteiras, informações e idéias por qualquer meio de expressão.

16. Considerando que a imposição de sanções deve ser utilizada como *ultima ratio*, isto é, apenas quando tal recurso for estritamente necessário e na ausência de outros instrumentos que possam coibir/reparar a ofensa ou ameaça perpetradas. O Direito Disciplinar deve ser interpretado de acordo com o princípio de Intervenção Mínima, consagrado implicitamente na Constituição Federal;

17. Deve-se levar em consideração também que havendo instrumentos de cunho administrativo eficazes, estes deverão ser utilizados em detrimento da via disciplinar já que a boa gestão pública não pode olvidar que os altos custos envolvidos na instauração de um Processo Disciplinar inevitavelmente levam à reflexão acerca da eficácia e eficiência da medida para o interesse público

18. Por fim, quanto ao fato do interessado ter manifestado opinião junto ao GSI por meio do e mail funcional, fora das suas atribuições profissionais, nos parece válido recomendar ao servidor que restrinja o uso da sua conta de correio eletrônico estritamente aos assuntos funcionais do ministério, o que será feito no tópico a seguir.

VI - ENCAMINHAMENTOS

19. Caso aprovado o presente Relatório, sugere-se a adoção das seguintes providências administrativas:

a) Recomendar ao servidor [REDACTED] que utilize o e mail funcional apenas para assuntos funcionais do Ministério. Vale lembrar que é dever do servidor representar ilegalidade, omissão ou abuso de poder, **no entanto, este mandamento deve ser realizado pela via hierárquica**, conforme preconiza o parágrafo único do inc. XII, art. 116, da Lei 8.112/90.

b) Arquivamento dos autos, com as cautelas de praxe.

(assinatura eletrônica)

Juliana de Sousa Galeno

Agente Administrativo

De acordo.

Encaminhem-se os autos à apreciação do Senhor Corregedor-Geral.

(assinatura eletrônica)

Diogo Luiz da Silva

Corregedor-Geral Adjunto



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
CORREGEDORIA-GERAL-BLOCO B

NOTA TÉCNICA Nº 1/2020

PROCESSO Nº 71000.032196/2019-68

Diligência: Verificação de situação/local de trabalho

Assunto: Movimentação de servidor para composição de força-tarefa (digitalização de processos físicos)

Interessados: Gabinete da Secretaria da Diversidade Cultural

1. ASSUNTO

1.1. Verificação de situação de ambiente de trabalho (inspeção in-loco) e reposta ao Despacho nº 76 /2019/COGER.

2. REFERÊNCIAS

2.1. Ata de Reunião - COGER (5021008)

2.2. Despacho Nº 76/2019/ COGER (5023222)

3. SUMÁRIO EXECUTIVO

3.1. Trata-se de procedimento de movimentação de servidor efetivo, o senhor [REDACTED] lotado na Secretaria da Diversidade Cultural - SDC, para, inicialmente, compor equipe (força-tarefa) para digitalização dos processos do passivo na Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura - SEFIC, ambas unidades finalísticas da então Secretaria Especial de Cultura do Ministério da Cidadania, conforme se verifica do conteúdo da comunicação por correio eletrônico encaminhada em 26/06/2019 para o referido servidor (4440838).

3.2. Conforme se verificou junto à Coordenação-Geral de Acompanhamento e Prestação de Contas - CGACO/SDC, houve chamamento, por parte da gestão superior da Pasta, para que cada unidade finalística daquela Secretaria Especial disponibilizasse servidor para compor força-tarefa na SEFIC, com o objetivo de digitalizar processos de prestações de contas do passivo daquela Secretaria, com vistas a possibilitar a análise em meio digital dos processos, cumprindo determinação do Tribunal de Contas da União - TCU.

3.3. No âmbito da SDC, o servidor [REDACTED] foi escalado para contribuir com essa ação, e deveria se apresentar na Esplanada dos Ministérios, Bloco B, 2º andar, Ed. Sede, para orientação quanto às atividades que seriam desempenhadas naquela unidade. Logo em seguida, após esse comunicado, a chefia imediata do servidor encaminhou e-mail à gestão superior daquela Secretaria finalística, comunicando que, em função da negativa do servidor [REDACTED], opondo-se a compor a mencionada força-tarefa para digitalização de processos, bem como outras situações de incompatibilidade às atividades daquele setor, solicitava que o servidor fosse disponibilizado à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - CGGP, para realocação funcional (nova lotação e exercício).

3.4. Em decorrência da situação relatada, o servidor [REDACTED] buscou a Corregedoria-Geral deste Ministério da Cidadania e, em 23/08/2019, emitiu declarações que foram reduzidas a termo e consignadas em Ata de Reunião (5021008). Na ocasião, o servidor se manifestou quanto ao episódio, registrando as seguintes manifestações:

[...]

1- Que não houve negativa em continuar na Força Tarefa;

2- A sua recusa em continuar nos trabalhos afetos ao GT (grupo de trabalho), se deu em razão da Administração em não lhe proporcionar os meios adequados ao desempenho das atividades de análise dos processos de prestações de contas, devido não ter estrutura, tais como: computador, mesa, espaço físico, etc.;

3- No entendimento do DECLARANTE aquele ambiente não era propício para análise de prestações de contas;

4- Declara, também, que ao se apresentar ao novo ambiente para início dos trabalhos, isto é, no 1º andar do Bloco B, no prédio da Cultura, SECULT/ESPLANADA/MC foi determinado ao declarante à tarefa a ser feita, através de uma servidora, que não lembra o nome, muito menos o dia e data, consistente de "retiradas de Clipes e grampos dos processos e realizar anotações manuais", fato que o declarante se recusou a fazer tais tarefas, por não fazer parte das suas atribuições e capacitações realizadas junto aos órgãos do TCU e da CGU;

5- Ressalta ainda, que está a disposição da Administração para desempenhar suas atribuições, relativas ao cargo, desde que 1 e sejam proporcionados os meios necessários para realização do que 1 e fora determinado no cumprimento de sua missão, na força tarefa.

[...]

3.5. Ademais, salientou que o impasse fora comunicado à sua chefia imediata, pugnando, enfim, por verificação *in-loco*, com vistas à comprovação daquilo que fora alegado. Dessa forma, tendo realizado a mencionada verificação, passo a análise do caso.

4. ANÁLISE

4.1. Pelo que se encontra nos autos, com base no relato do servidor [REDACTED] e na natureza das atividades da força-tarefa de digitalização de processos físicos, especificadas pelo próprio servidor ("retiradas de Clipes e grampos dos processos e realizar anotações manuais"), bem como em consulta feita durante a verificação *in loco*, na Coordenação-Geral de Acompanhamento e Prestação de Contas da SDC, unidade em que labora o servidor, o trabalho inicial que deveria ser desempenhado na força-tarefa seria eminentemente manual, consistindo em consultar processos físicos, em busca de empecilhos, tais como grampos, clips, etc., que dificultariam a realização da etapa seguinte, quando seria feita a digitalização propriamente dita, e por esse motivo, nesse primeiro momento, não haveria necessidade da estrutura mencionada como ausente pelo servidor [REDACTED]

4.2. No entanto, como se verificou, a necessidade de disponibilização de servidor para realizar aquelas atividades na força-tarefa foi suprida com a indicação de outro servidor, por se tratar de atividades com prazo estipulado para realização (6722403), e, em razão dos procedimentos internos adotados pelo Ministério da Cidadania, para movimentação de servidores, a unidade de gestão de pessoa sugeriu a movimentação do servidor, por conta de sua experiência na análise de prestações de contas, para a Secretaria de Gestão de Fundos e Transferências Voluntárias (4458640).

4.3. O processo de movimentação teve prosseguimento, inclusive tendo sido minutado instrumento específico para efetivar a nova localização do servidor (4458898). Contudo, antes da publicação, o Gabinete do Ministro solicitou à esta COGER que se manifestasse, a fim de verificar se caberia procedimento administrativo em função da negativa do servidor em efetuar atividades correlatas (força-tarefa).

4.4. Conforme discorrido pelo servidor em reunião no gabinete desta Casa Correccional, não houve negativa do mesmo em realizar os trabalhos, e sim questionamento quanto ao aproveitamento do servidor em tarefas que detinha mais especialização e treinamento, no caso, atividades de análise de prestação de contas. Quanto aos ambientes em análise, tanto aquele reservado para o uso cotidiano do servidor, na SDC, quanto ao local descrito por ele, no qual se apresentou para realizar a etapa inicial da força-tarefa, de digitalização de processos físicos, se mostraram adequados ao desenvolvimento das atividades pretendidas, não havendo, *s.m.j.*, desvio de conduta ou irregularidade funcional envolvida na situação em análise.

5. CONCLUSÃO

5.1. Quanto ao questionamento contido no Despacho Nº 2710/2019/GM/MC (4806015), acerca da verificação de situação de irregularidade funcional envolvendo o servidor [REDACTED] e sua indicação para realizar atividades na força-tarefa para digitalização de processos físicos da SEFIC, entendendo não ter ocorrido e, em relação ao Despacho nº 76 /2019/COGER 5023222), quanto à verificação *in loco* dos ambientes laborais do servidor em questão, os mesmos se mostraram adequados às atividades funcionais neles desenvolvidas.

5.2. No entanto, considerando que a chefia imediata do servidor relatou a existência de algum tipo de incompatibilidade laboral do servidor [REDACTED] (4440838), bem como aventou a possibilidade de seu encaminhamento para avaliação médica, em virtude de seu comportamento (6722403), entendendo ser prudente submeter o caso ao procedimento do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal - PGCP, conforme estabelecido pela Portaria nº 353, de 3 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 3 de dezembro de 2019 (6744261), especialmente no que tange à necessidade de se criar uma cultura institucional baseada na comunicação dialética entre órgãos e servidores do Ministério, diante de situações do cotidiano organizacional que, se não adequadamente tratadas, poderão ter envergadura disciplinar, como bem preconiza a referida Portaria, em suas considerações.

Brasília, 29 de janeiro de 2020

[assinado eletronicamente]

Álvaro Caetano de Abreu da Silva

Técnico em Assuntos Educacionais

DESPACHO do Corregedor-Geral Adjunto

De acordo. Encaminhe-se ao Corregedor-Geral do Ministério da Cidadania, para decisão e resposta ao Senhor Chefe de Gabinete do Ministro (4703371).

[assinado eletronicamente]

Diogo Luiz da Silva

Corregedor-Geral Adjunto



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
 Esplanada dos Ministérios, Bloco 'A', - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, CEP 70054-906
 Telefone: e Fax: @fax_unidade@ - www.cidadania.gov.br

CERTIDÃO PGCP Nº 01/2022

PROTOCOLO DE GESTÃO DE CONFLITOS DE PESSOAL (PGCP)

Processo nº 71003.██████████/2022-9

O CORREGEDOR ADJUNTO DE PREVENÇÃO DO MINISTÉRIO DA CIDADANIA, no uso de suas atribuições legais e regulamentares, em especial a disposta no art. 19 da Portaria MC Nº 666, de 31 de agosto de 2022, publicada no Boletim de Serviço Eletrônico em 31/08/2021, tendo sido designado como Facilitador do PGCP 71003.██████████/2022-9, por meio do Despacho nº 1/2022/PGCP-FBR-01/2022 (SEI 12213885), para tratar dos fatos constantes no SEI nº 12213857 e, na busca do melhor endereçamento possível sobre os fatos apresentados na denúncia, CERTIFICO que empreendi as seguintes diligências:

- Reunião com o Senhor ██████████ (██████████), ██████████ no dia 13.04.2022, às 16:30h, na Sala de Oitivas da COGER, no 8º andar do Bloco A, Esplanada dos Ministérios, conforme ata juntada a estes autos (SEI 12219309).
- Reunião com Sr. ██████████ servidor do Gabinete ██████████ no dia 13.04.22, às 17h30, na Sala de Oitivas da COGER, no 8º andar do Bloco A, Esplanada dos Ministérios, conforme ata juntada a estes autos (SEI 12219311).
- Reunião com a colaboradora ██████████, que também atua no Gabinete ██████████ no dia 13.04.22, às 18h30, na Sala de Oitivas da COGER, no 8º andar do Bloco A, Esplanada dos Ministérios, conforme ata juntada a estes autos (SEI 12219318).

A denúncia foi veiculada pelo sistema FalaBr, nos seguintes termos:

Eu, gostaria de pedir ajudar (SIC), uma vez que estou sofrendo assédio sexual feito pelo Sr. ██████████ ele está me abusando na sala onde faz com que eu fique até depois do horário para ter relações sexua (SIC) na sala e isso e (SIC) de conhecimento do ██████████ que não tomou nenhuma providência em algumas (SIC) ocasião (SIC) ele também chegou e participar do ato.

Convém destacar, *ab initio*, que o denunciante não trouxe qualquer prova de suas alegações, de modo que a partir da oitiva do Senhor ██████████ é que foi possível esclarecer preliminarmente os fatos e traçar uma linha de condução dos trabalhos no sentido de que a pessoa mencionada na denúncia seria a Sra. ██████████ que trabalha como colaboradora terceirizada na ██████████

Na sequência, o Sr. ██████████ servidor do Gabinete ██████████ confirmou que mantém relacionamento com a Sra. ██████████, sendo que esse relacionamento é de conhecimento de todos no setor e nunca teve qualquer impacto negativo no trabalho de ambos. Nesse sentido, o servidor ██████████ esclareceu que a denúncia muito provavelmente foi aviada pelo ex-marido da Sra. ██████████ com a intenção de prejudicá-lo em seu trabalho, em razão do fato do ex-companheiro não ter aceitado o término do relacionamento com a Sra. ██████████

Essa versão do Sr. [REDACTED] foi confirmada pela Sra. [REDACTED] que inclusive acrescentou o fato de que o ex-marido vem lhe causando muitas situações embaraçosas na sua vida pessoal, tendo criado perfis falsos para estabelecer contato com a rede de relacionamento (inclusive para o chefe imediato da declarante) tendo invadido suas contas de e-mail com a finalidade de enviar mensagens de cunho vexatório e causar-lhe dano emocional. A Sra. [REDACTED] juntou aos autos o Boletim de ocorrência nº 3.922/2021-0 (SEI 12219321) , emitido pela Delegacia Especial de Atendimento à Mulher II, que confirma *in totum* suas alegações e permite o desfecho deste PGCP, já que a denúncia resta infirmada.

Vale lembrar que o PGCP é acionado por esta CAP quando os fatos descritos na denúncia evidenciam a possibilidade de existência de divergências e incompatibilidades entre servidores e/ou colaboradores, em vários tipos de contextos, no âmbito do Ministério, o que pode dar origem a conflitos, os quais, quando não solucionados, contribuem negativamente para um ambiente organizacional saudável.

Na hipótese destes autos, não há indícios mínimos de provas de que os fatos versados na denúncia aconteceram.

O que se verifica nos autos, releva destacar, é que há um conflito entre a colaboradora [REDACTED] e seu ex-companheiro, em razão do término do relacionamento, com reflexos no local de trabalho da Sra. [REDACTED], de modo que no âmbito deste PGCP não há outras providências a serem adotadas senão sugerir à Sra. [REDACTED] que adote as medidas judiciais que entender cabíveis em desfavor de seu ex-marido.

Isto posto e ultimadas todas as diligências empreendidas nestes autos para o devido esclarecimento dos fatos constantes no SEI nº 12213857, considerando não haver recomendações em nível de amadurecimento institucional e aprendizado organizacional, este Corregedor-Adjunto de Prevenção sugere ao Senhor Corregedor-Geral o ARQUIVAMENTO da denúncia, dando-se ciência às partes interessadas.

Diogo Luiz da Silva
Corregedor-Adjunto de Prevenção



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
Corregedoria

ATA DE REUNIÃO/GM/COGER

ACESSO RESTRITO

HISTÓRICO DOS FATOS

1. Em 25/01/2022 a CGU encaminhou à Secretaria Executiva deste Ministério, Ofício nº 1081/2022/GPDPB 1/DPB/SFC/CGU (SEI 11883054), solicitando providências constantes do Ofício nº 720007040767 (SEI 11888190), conforme sentença originária da 2ª Vara Federal de Joinville envia sentença (SEI 11888190) exarada nos autos do processo nº 5012158-80.2020.404.7201/SC.

2. O referido processo é fruto de ação ajuizada por [REDAZIDA] visando o pagamento da quinta parcela do auxílio emergencial previsto na Lei 13.982/2020 e das demais parcelas residuais instituídas pela Medida Provisória nº 1000, de 2020.

DILIGÊNCIAS REALIZADAS

3. Em razão da narrativa apresentada, esta Corregedoria diligenciou em 04.04.2022, a Secretaria de Cadastro Único (SECAD), por meio de e-mail, a fim de esclarecer os fatos que resultaram nas supostas irregularidades, com os seguintes questionamentos:

a) O pagamento a maior teve algum fundamento referente à situação particular da requerente ou realmente foi um erro da Administração?

b) Se o referido pagamento a maior foi indevido, pergunta-se:

b.1) O evento foi um caso pontual ou existem precedentes anteriores? Nesta última hipótese, é possível estimar o *quantum* foi pago a maior pela Administração na operação dos benefícios assistenciais nos últimos dois anos?

b.2) O evento foi causado por erro humano ou pode ter ocorrido alguma falha nos sistemas de pagamento do agente operador do Ministério?

c) Outros esclarecimentos que forem julgados úteis à compreensão dos fatos *sub examine*.

4. O Senhor Leonardo Albuquerque, Chefe de Gabinete da SECAD respondeu:

Sirvo-me do presente para, em atenção aos questionamentos lançados em razão do Processo nº 71000.003362/2022-14, esclarecer que o benefício concedido à Sra. [REDAZIDA] tem origem no sistema do público Programa Bolsa Família, gerido pela SECRETARIA NACIONAL DE RENDA DE CIDADANIA – SENARC, conforme se vê nas telas em anexo.

Cabe ressaltar que a gestão dos pagamentos de Auxílios Emergenciais realizados ao público PBF não compete a esta Secretaria Nacional do Cadastro Único, razão pela qual sugiro que o assunto seja redirecionado àquela Secretaria Nacional, com o objetivo de atender aos questionamentos encaminhados pela mensagem abaixo, com a segurança que o assunto requer.

Caso ainda persista alguma dúvida que possa estar ao alcance desta SECAD, coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

5. Em nova diligência encaminhada em 14/04/2022 à Secretaria Nacional de Renda de Cidadania (SENARC), esta Corregedoria reiterou as mesmas perguntas enviadas a SECAD e não obteve resposta.

6. Em consulta realizada em 11/05/2022 ao NUP de origem dos fatos 71000.003362/2022-14, constatou-se que a SENARC elaborou Ofício nº 2057/2022/MC/SEDS/SENARC/GAB-ASTEC (SEI nº 12341480), encaminhado ao Senhor Rosan Luis da Silveira Peres, Diretor de Secretaria da Seção Judiciária de Santa Catarina, 2ª Vara Federal de Joinville:

Com os cordiais cumprimentos e em resposta ao expediente supracitado, que solicita esclarecimentos sobre o recebimento do Auxílio Emergencial (AE), do Auxílio Residual (AR) e do Auxílio Emergencial 2021 por integrantes da família de [REDACTED], conforme Despacho nº 9/2022/SEDS/SENARC/DEBEN-DJ-AE (12304645) e anexo (12304683), informamos que:

Na família em questão, beneficiária do Programa Bolsa Família, foram considerados elegíveis ao AE [REDACTED] (responsável familiar, chefe de família monoparental) e [REDACTED]. Foram geradas em nome da RF cinco parcelas de R\$ 1.800,00 cada (R\$ 1.200,00 relativos à própria RF e R\$ 600,00 relativos a [REDACTED], no período de abril a agosto de 2020.

Foram liquidadas as quatro primeiras parcelas. Contudo, nos cruzamentos realizados pela CGU, [REDACTED] foi identificado como "aprovado(a) para o recebimento do Benefício Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (BEm)" e tornou-se inelegível ao benefício.

Assim, a parcela que havia sido gerada em agosto foi cancelada, mas voltou a ser gerada em fevereiro/2021, agora no valor de R\$ 1.200,00, relativa apenas à cota dupla devida à RF, e liquidada em 23/02/2021.

Apenas a RF permaneceu elegível ao Auxílio Residual. Foram pagas a ela quatro parcelas do AR, no valor de R\$ 407,00 cada, no período de setembro a dezembro/2020. Acrescido este valor à parcela do PBF, de R\$ 193,00 mensais no período, atinge-se a importância de R\$ 600,00 mensais prevista na legislação.

[REDACTED] também recebeu sete parcelas do Auxílio Emergencial 2021, no valor de R\$ 375,00 cada, no período de abril a outubro/2021.

Conclui-se, então, que não houve o pagamento a maior de parcelas dos auxílios à família. A responsável familiar recebeu todas as parcelas a que fazia jus e [REDACTED] recebeu, por intermédio da RF, quatro parcelas do AE, até que se tornou inelegível ao benefício.

Encaminho, anexas (12304683), telas do Sistema de Pagamentos Sociais, que registram o pagamento das parcelas financeiras referidas neste documento.

Sem mais para o momento, esta Secretaria Nacional de Renda de Cidadania se coloca à disposição para eventuais esclarecimentos que se fizerem necessários.

CONCLUSÃO

7. Ante o exposto, considerando os documentos que foram apresentados, não há que se falar em apuração de responsabilidade funcional ou que a conduta praticada ensejaria em um suposto ilícito.

8. Assim, o presente processo, instaurado dentro do item previsto no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério, nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, deve ser ARQUIVADO, já que todos os fatos em questão restaram devidamente esclarecidos, nos termos documentados por meio da presente ata.

ENCAMINHAMENTOS E RECOMENDAÇÕES

9. Uma vez adotadas todas as providências necessárias para esclarecimento dos fatos pela Corregedoria Adjunta de Prevenção, os autos devem ser encaminhados à apreciação e decisão final do Senhor Corregedor-Geral substituto, com sugestão de ciência à Secretaria Nacional de Renda de Cidadania (SENARC), para ciência e providências, com posterior ARQUIVAMENTO do feito. Nada mais havendo a tratar, encerra-se o presente PGCP e para constar, eu, Diogo Luiz da Silva, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai com o "de acordo" do Senhor Corregedor Substituto.

(assinatura eletrônica)

DIOGO LUIZ DA SILVA

Corregedor Adjunto de Prevenção

https://sei.cidadania.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=13708760&infr... 2/3
Ata de Admissibilidade - 71000.006581/2022-35 (14183008) SEI 71000.034690/2023-37 / pg. 23

0/07/2023, 09:15

SEI/MC - 12341976 - Ata de Reunião

De acordo.

(assinatura eletrônica)

CHANDRE DE ARAÚJO COSTA

Corregedor Substituto



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
CORREGEDORIA
GM/COGER - CAP

Despacho nº 8/2022/GM/COGER - CAP

Processo nº 71000.072587/2022-11

Interessado: [REDACTED]

Destinatário: IPS-08/2022

Brasília-DF, 21 de outubro de 2022.

Assunto: **Conversão de PGCP em IPS.**

1. Convento o presente feito (PGCP) para o fluxo de trabalho da Investigação Preliminar Sumária (IPS) conforme justificativas do Despacho nº 7/2022/GM/COGER-CAP (SEI nº 13136045), nos termos dos art. 1º e 2º da Instrução Normativa nº 8, de 19 de março de 2020, da Controladoria-Geral da União, para apuração preliminar dos fatos noticiados nestes autos.
2. A proposta atende as necessidades correccionais que primam pela aplicação correta de seus atos e objetivos, mediante instrumento mais adequado.
3. O prazo para a conclusão da IPS não excederá 180 (cento e oitenta) dias (art. 5º da IN nº 8/2020/CGU) e poderá ser prorrogado por igual período, desde que justificado pelo analista.
4. Designo os servidores ALEXANDRE BATISTA DE OLIVEIRA e ALINE BOTELHO CHAVES CARDOSO para condução dos trabalhos de instrução da IPS.
5. **CONVALIDO** os atos praticados entre 24.09.2022 a 20.10.2022.
6. O relatório final da IPS deverá ser conclusivo/propositivo quanto à existência ou não de indícios de autoria e materialidade de infração disciplinar, devendo recomendar a (i) instauração do procedimento disciplinar cabível, (ii) arquivamento ou (iii) celebração de termo de ajustamento de conduta, conforme o caso.
7. O apoio desta COGER deve acompanhar e reportar sobre o prazo do feito, em ligação com os analistas.
8. Prossiga-se com o feito.

Atenciosamente,

Assinado eletronicamente

MIGUEL FERREIRA PERES

Corregedor-Geral



MINISTÉRIO DA CIDADANIA

ÓRGÃO	CORREGEDORIA - COGER
ESPÉCIE DE PROCEDIMENTO	PROTOCOLO DE GESTÃO DE CONFLITO DE PESSOAL - PGCP
Nº PROCESSO	71000.050087/2021-47
EMENTA	Recebimento de auxílio emergencial por agentes públicos.

Prazos prescricionais:

Data da ciência da autoridade: 14/05/2021 (10671368)

Advertência: 14/01/2022

Suspensão: 22/07/2023

Demissão: 21/07/2026

I - INTRODUÇÃO

1. Nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, deste Ministério da Cidadania, instaurou-se nesta Corregedoria o presente Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP), a fim de subsidiar a decisão da autoridade instauradora, em sede de juízo de admissibilidade.

II - OBJETO

2. Trata-se de suposta conduta irregular da servidora comissionada [REDACTED] [REDACTED] oficiada pela CGU, referente ao recebimento indevido de auxílio emergencial, em inobservância ao previsto no art. 2º, inciso II e § 5º, da Lei nº 13.982, de 02/04/2020, que exige o cumprimento dos requisitos indispensáveis para o benefício.

Art. 2º Durante o período de 3 (três) meses, a contar da publicação desta Lei, será concedido auxílio emergencial no valor de R\$ 600,00 (seiscentos reais) mensais ao trabalhador que cumpra cumulativamente os seguintes requisitos:

II - não tenha emprego formal ativo;

§ 5º São considerados empregados formais, para efeitos deste artigo, os empregados com contrato de trabalho formalizado nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e todos os agentes públicos, independentemente da relação jurídica, inclusive os ocupantes de cargo ou função temporários ou de cargo em comissão de livre nomeação e exoneração e os titulares de mandato eletivo.

III - HISTÓRICO

3. A Controladoria-Geral da União, após a identificação de inconsistência envolvendo a solicitação e o recebimento do Auxílio Emergencial, instituído pela Lei nº 13.982, de 02/04/2020, encaminhou a esta COGER o ofício (SEI 10671368) para averiguação do cumprimento dos requisitos necessários ao benefício, assinalando o possível abertura de procedimento disciplinar, caso a infração seja classificada como menor potencial.

(...) 7. Cabe consignar que se considera como menor potencial ofensivo a infração ocorrida em duas situações:

a) Quando a data de finalização do cadastro de requerimento do Auxílio Emergencial é posterior ao início do vínculo entre o beneficiário solicitante e a Administração Pública Federal, tendo ocorrido a devolução integral e espontânea dos recursos pelo agente público antes do início da provocação pela CRG (ou seja, antes de 13/07/2020), considerando o arrependimento posterior e a reparação efetiva do dano pelo agente; e

b) Quando a data de finalização do cadastro de requerimento do Auxílio Emergencial é anterior ao início do vínculo entre o beneficiário solicitante e a Administração Pública Federal, mas o recebimento ocorreu já durante o vínculo, considerando que, à época da solicitação, o agente preenchia os requisitos para o recebimento do auxílio. Contudo, tendo deixado de preenchê-los, incorreu em mora ao não promover o necessário ressarcimento.

8. Tratando-se de ex-agente público temporário que não possua mais vínculo com a administração, a possibilidade de celebração de TAC resta afastada, contudo persiste a possibilidade de responsabilização, cabendo a avaliação quanto à efetividade de eventual apuração disciplinar, conforme entendimento exarado na Nota Técnica nº 695/2021/CGUNE/CRG (anexa), sobre, in verbis:

"4.1.(...), ressalvada a necessidade de apreciação jurídica da matéria, conclui-se pela possibilidade de instauração de sindicância em desfavor de servidores temporários, inclusive em relação àqueles cujos vínculos foram extintos, todavia, com ressalvas. Assim, em situações nas quais, em sede de juízo de admissibilidade, sejam identificadas irregularidades de menor gravidade, supostamente praticadas por ex-servidores temporários, onde se possa prever a ineficácia de aplicação das correspondentes penalidades, entende-se que seja possível à autoridade administrativa, dentro de um critério de priorização de demandas, decidir motivadamente pela não instauração imediata de sindicância, dando preferência de atuação correcional às demandas de maior relevância cuja efetividade não tenha sido afetada."

IV - DILIGÊNCIAS REALIZADAS E EXAME DAS PROVAS COLETADAS

4. Procedemos diligência junto à SECAD, para a certificação da data de solicitação e cancelamento do benefício, subsidiando assim a emissão de juízo de valor, para a indicação de PAD ou arquivamento dos autos.

5. Solicitamos também os dados funcionais (SEI1181100, 1181122, 1181142) relativos ao período do ingresso da servidora na Administração Pública e situação atual. Diante disso, foi possível realizar o cruzamento de dados para a confirmação da inexistência de materialidade.

6. Assim, após as informações prestadas, passamos à análise dos fatos.

V - DA ANÁLISE DOS FATOS

7. De acordo com o apurado, com subsídio nas informações encaminhadas pela SECAD, verifica-se que não há materialidade para imputar qualquer responsabilidade à servidora, considerando que o requerimento do auxílio foi em 07/04/2020 (SEI 11210536), a data de ingresso no serviço público ocorreu em 08/06/2020 (1181122), ou seja o vínculo com a Administração foi posterior, dois meses depois.

8. Em consulta ao portal deste Ministério da Cidadania, <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/auxilio-emergencial> (12265497) verificamos que foram creditadas 3 parcelas, sendo que as duas primeiras, antes da sua nomeação, consecutivamente em 24/04/2020 e 25/05/2020, a terceira parcela em 03/07/2020, quando já estava nomeada, como se verifica no quadro abaixo:

1ª Creditada	24/04/2020	R\$ 1.200,00
2ª Creditada	25/05/2020	R\$ 1.200,00
3ª Creditada	03/07/2020	R\$ 1.200,00
4ª Cancelada	12/04/2021	R\$ 1.200,00
5ª Cancelada	25/08/2020	R\$ 1.200,00

9. Não obstante o recebimento de uma parcela em 03/07/2020, no valor de R\$ 1.200,00, após a nomeação em cargo em comissão, o valor foi devolvido, por meio da GRU: 20205500270021129765, conforme informado pela SECAD (SEI 11210536).

V - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

poderia ensejar questionamentos seria o recebimento do auxílio emergencial após o ato de nomeação da servidora.

18. Todavia, com base nas diligências realizadas pela analista, depreende-se que houve boa fé da servidora na medida em que consta que a parcela de R\$ 1.200,00 creditada indevidamente na conta da servidora em 03/07/2020 foi devolvida por GRU: 20205500270021129765, conforme informado pela SECAD (SEI 11210536) e as demais parcelas que estavam previstas para serem creditadas na conta da servidora foram canceladas conforme evidenciado no relatório.

19. Assim, o presente processo, instaurado dentro do item previsto no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério, nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, demonstram que as provas materiais levantadas apontam ausência de materialidade acusatória quanto a um eventual ilícito administrativo e desta forma há o entendimento de que o referido processo deva ser **ARQUIVADO**, já que todos os fatos não indicam que a servidora tenha agido em benefício próprio ou que a mesma tenha transgredido normas disciplinadoras do auxílio emergencial.

De acordo.

Encaminhe-se os autos à apreciação do Sr. Corregedor-Geral.

Assinado Eletronicamente

Alexandre Batista de Oliveira

Corregedor Adjunto de Prevenção Substituto



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal - 49/2022

ATA DE REUNIÃO/PGCP - 49/2022

Aos 05 dias do mês de novembro do ano de 2022, às 10 horas, em sua Sede no Esplanada dos Ministérios, Bloco 'A', - Bairro Zona Cívico-Administrativa, Brasília/DF, reuniram-se as servidoras Gizele Brandão, Ana Flávia e Juliana Cei para tratar, com base no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério (PGCP), nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, do Ministério da Cidadania, dos fatos constantes no sistema SEI nº [12137977](#) por meio do qual o ex-servidor [REDACTED] veicula denúncia de assédio moral em desfavor da [REDACTED] - DAS 102.4, lotada na [REDACTED] e do [REDACTED] de Assuntos Administrativos DAS 101.5

Histórico dos fatos

Segundo o relato, o autor da demanda foi orientado pelo antigo Chefe de Gabinete do Ministro da Cidadania, [REDACTED] a proceder com denúncia junto à Corregedoria. De acordo com o denunciante:

"Por duas vezes, a Assessora [REDACTED] zombou da minha condição de autismo. A primeira vez foi justamente com o Sr. [REDACTED], em conversa dentro do Gabinete.

Na primeira vez eu estava na sala dos Assessores, mas eles falaram tão alto que, mesmo estando com portas fechadas eu escutei, inclusive citaram claramente meu nome. A segunda vez, ocorreu na última terça-feira, dia 22/03/2022, por volta das 19h no gabinete do [REDACTED] Sr. [REDACTED] DAS 101.4, em situação análoga e relatada no parágrafo acima.

Neste último fato ocorrido, a sra. [REDACTED] afirmou que, não poderia me repassar mais demandas de trabalho porque sou uma pessoa com deficiência, de forma pejorativa. Isso pra mim é muito humilhante e fiquei surpreso porque na minha frente, eles me tratam com cordialidade, contudo, em conversas privadas debocham da minha condição..."

Eis o relato dos fatos.

Diligências realizadas

Em razão dos episódios apresentados, esta Corregedoria realizou audiência em que recebeu o autor e na oportunidade solicitou a ele que enviasse:

- a) Evidências sobre o acordo firmado com a chefia imediata sobre quais tarefas/entregas ficariam sob sua responsabilidade no Gabinete da [REDACTED];
- b) Evidências sobre as tarefas/entregas encaminhadas ao Gabinete da [REDACTED] e, se for o caso, evidências sobre eventual feedback / devolutivas realizada pela respectiva chefia imediata;
- c) Evidências sobre o regime de expediente (presencial ou remoto) acordado com a chefia imediata;
- d) Outras evidências que entender úteis e que corroborem com os fatos relatados na manifestação encaminhada.

Como os documentos não foram encaminhados pelo autor, esta corregedoria reiterou a solicitação, no entanto ainda assim não foi atendida.

Em razão de movimentação interna de servidores neste setor, o processo ficou sobrestado, em seguida a condução deste procedimento passou à servidora Gizele Brandão, que levou em consideração a condição especial do servidor e o recebeu novamente na Coger a fim de compreender melhor os fatos.

Na mencionada reunião, presente também a facilitadora Juliana Cei, o senhor ██████ demonstrou claramente interesse em prosseguir com a apuração dos fatos. No decorrer da reunião percebemos que ele estava bastante abalado, o autor nos informou que precisou recorrer ao uso de medicação e que em função dos fatos narrados houve uma considerável mudança em sua vida pessoal - inclusive mudando de cidade.

Foi acordado com o servidor de tentarmos resgatar as informações constantes em seu e-mail institucional, as quais lhes foram retiradas de imediato quando foi exonerado, ele pediu ainda seu processo de registro de frequência bem como o processo que deu seguimento com sua exoneração ao cargo que ocupava.

Dia 08/11/2022 foi encaminhado ao servidor as últimas informações necessárias e concedeu-se 20 dias para que ele pudesse fornecer à Corregedoria mais elementos para prosseguirmos com a apuração.

Conclusão

Passado o prazo concedido ao autor e mesmo após reiterados lembretes quanto à proximidade de expiração do prazo, esse não se manifestou, coube-nos entender pela desistência de prosseguir com a apuração dos fatos.

Sendo assim, é forçoso concluir que não há evidências suficientes que possam caracterizar conduta ilícita por parte dos servidores aqui denunciados, todavia em razão do estado de saúde em que o ex-servidor ██████ se encontrava ao comparecer a esta Casa Correicional, pode-se concluir que houve algum "incidente gatilho" em seu ambiente de trabalho que teve impacto negativo em seu estado de saúde.

Poderia haver recomendação de monitoramento por parte da Corregedoria Adjunta de Prevenção, no entanto, é sabido que o senhor ██████ foi exonerado do cargo que ocupava, ainda assim esta Coger tendo por base o Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério da Cidadania, portaria MC Nº 602, de 5 de fevereiro de 2021, reforça aos servidores aqui citados pela parte autora a importância de se ter em mente o previsto no art. 7º, VI, da mencionada norma:

Art. 7º O convívio no ambiente de trabalho deve estar alicerçado na cordialidade, no respeito mútuo, na equidade, no bem estar, na segurança de todos, na colaboração e no espírito de equipe, na busca de um objetivo comum, independentemente da posição hierárquica ou cargo, emprego ou função.

Parágrafo único. Do agente público do Ministério da Cidadania são esperadas as seguintes condutas:

VI - abster-se de emitir opinião ou adotar práticas que demonstrem preconceito de origem, raça, sexo, cor, idade, gênero, credo e quaisquer outras formas de discriminação ou que possam perturbar o ambiente de trabalho ou causar constrangimento aos demais agentes públicos;

Assim, o presente processo, instaurado dentro do iter previsto no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério, deve ser ARQUIVADO, por ausência de elementos nos termos documentados por meio da presente ata.

Encaminhamentos e Recomendações

Uma vez adotadas todas as providências necessárias para esclarecimento dos fatos pela Corregedoria Adjunta de Prevenção, os autos devem ser encaminhados à apreciação e decisão final do Senhor Corregedor-Geral, com sugestão de encaminhamento ao Gabinete da SAA, para ciência e providências que entender cabíveis, com posterior ARQUIVAMENTO do feito uma vez que não há outras medidas a serem recomendadas em termos de aprendizagem organizacional e amadurecimento institucional. Nada mais havendo a tratar, encerra-se o presente PGPC e para constar, eu, Gizele Brandão, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai com o "de acordo" das demais facilitadoras e da Senhor Corregedor-Adjunto de Prevenção Substituto.

GIZELE SOARES BRANDÃO

Facilitadora

ANA FLÁVIA R. M. SOUZA

Faciliadora

JULIANA CARVALHO DE O. CEI

Facilitadora

De acordo.

ALEXANDRE BATISTA DE OLIVEIRA

Corregedor-Adjunto de Prevenção Substituto

Encaminhem-se os autos à apreciação do Senhor Corregedor-Geral.



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
Corregedoria

ATA DE REUNIÃO/SE/COGER

ACESSO RESTRITO

Aos 12 dias do mês de agosto do ano de 2021, às 15 horas, mediante pauta eletrônica, reuniram-se o Corregedor Adjunto de Prevenção Diogo Luiz da Silva e a servidora Gizele Brandão para tratar, com base no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério (PGCP), nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, do Ministério da Cidadania, dos fatos constantes no SEI nº 8811520, por meio do qual o servidor [REDAZIDO] veicula denúncia de assédio moral em desfavor do antigo [REDAZIDO], o Sr. [REDAZIDO].

Histórico dos fatos

Faz-se necessário mencionar que o presente processo não veio instruído pela unidade de Ouvidoria deste Ministério, sendo que os anexos referidos na denúncia não constavam dos autos. Segundo o relato, o autor da demanda precisou se afastar de suas atividades laborais, sendo que apresentou um primeiro atestado de 3 dias; o segundo atestado de 30 dias; e por fim um terceiro atestado de 30 dias, esse datado de 24/04/2020. O autor narra a respeito do último atestado que no dia 24 de abril de 2020 encaminhou e-mail para o setor de saúde do Ministério, a fim de informar sobre a continuidade de seu afastamento e que no dia 27/04/2020 entrou em contato com o Coordenador Geral de Sistemas, Sr. [REDAZIDO] para comunicá-lo quanto à prorrogação da licença médica por mais 30 dias, com previsão de seu retorno às atividades laborais para 25/05/2020, conforme sei 10339652. O autor prossegue a narrativa dizendo que em 08/05/2020 o ex-subsecretário, [REDAZIDO] elaborou documento informando à CGGP que o sr. [REDAZIDO] estava de atestado até o dia 30 de abril e que até aquele momento não havia se apresentado para o trabalho. O servidor contesta a informação contida no documento enviado pelo ex-subsecretário e solicita apuração dos fatos: "*Este servidor reitera a informação que entende que continua sofrendo assédio moral e solicita providências para que possa voltar a executar suas atividades normalmente*".

Diligências realizadas

Em razão dos episódios apresentados, esta Corregedoria realizou as seguintes diligências a fim de esclarecer o que aconteceu de fato:

- a) Questionou-se, então, o Coordenador Geral de Sistemas, Sr. [REDAZIDO]: Vossa Senhoria comunicou formal ou informalmente ao [REDAZIDO] sobre a renovação da licença médica do servidor [REDAZIDO] a qual foi prorrogada para o dia 25/05/2020? respondeu que: "*Em atendimento aos esclarecimentos solicitados, informo que procurei o servidor [REDAZIDO] para tratar da sua folha de ponto mensal. O servidor informou-me, por mensagem, que a sua licença médica havia sido renovada. Saliento que a área de RH não informou à STI sobre licença de servidores. Em uma das reuniões de acompanhamento da Subsecretaria, cuja data não me recordo, coloquei o assunto da dificuldade que temos em atestar folhas de ponto quando um servidor está de atestado e não somos notificados pela área de RH. Sugeri que esse assunto fosse encaminhado à área responsável para viabilizar esse tipo de notificação de alguma forma. O caso do servidor em questão, durante a reunião, foi citado como exemplo. Esclareço que, por não ser tema da referida reunião, não sou capaz de julgar se a informação da postergação do*

atestado do servidor foi absorvida ou não, uma vez que foi levada apenas a título de exemplo das dificuldades da falta de tal informação ao analisarmos as referidas folhas". "A diligência foi enviada novamente, pois a resposta não havia elucidado a questão:

b) O senhor informou diretamente e de forma clara ao senhor [REDACTED] sobre a prorrogação de licença médica do servidor [REDACTED]? Em resposta informou: "meu comunicado não foi de forma direta. Como coloquei na resposta anterior, o tema da prorrogação de licença médica do servidor [REDACTED] foi usado como um exemplo a uma dificuldade de análise das folhas de ponto.

c) Qual era o procedimento realizado no setor nesses casos, o ex- subsecretário costumava ser avisado quanto ao afastamento de servidores? Respondeu que: "não existe um procedimento padronizado e nem uma exigência do ex-STI para comunicá-lo de fato deste tipo". Ouviu-se ainda o [REDACTED]:

d) O senhor sabia ou procurou saber se a licença médica do servidor [REDACTED] havia sido prorrogada e se esse havia avisado a chefia imediata quanto à prorrogação de sua licença médica? Respondeu que: "Foi enviada informação à área de pessoal sobre a ausência do servidor para que ela se manifestasse".

e) Na STI o senhor costumava ser avisado sobre as licenças médicas diretamente pelos servidores, ou isso ficava a cargo da chefia imediata? Respondeu que: "Na época dos fatos reclamados, a equipe era nova e não teve caso anterior a esse, portanto, não havia um "costume". No entanto, a função de informar à chefia de licença de servidores deveria ser formal e caber à área de pessoal".

f) Ouviu-se ainda o setor de Gestão de Pessoas, pois, ao receber os atestados não comunica a unidade de lotação do servidor sobre o recebimento do atestado, ou seja, existe um procedimento formal da CGGP para comunicar as unidades se os atestados foram homologados? Em resposta a Unidade informou que: "O sistema envia para o servidor a Homologação ou não do atestado, e nós do SESASS informamos ao cadastro. A Comunicação para chefia imediata deve ser feita pelo próprio servidor, pois não temos autorização para passarmos para chefia imediata sobre atestados".

g) A folha de ponto do servidor [REDACTED], referente ao mês de abril de 2020, foi encaminhada à CGGP sem a assinatura da chefia imediata do servidor? A Unidade respondeu: Sim, a folha de ponto do mês de abril de 2020 do servidor [REDACTED] foi entregue sem a assinatura de sua chefia imediata, visto que o servidor estava de licença médica e não há obrigatoriedade da entrega do documento nesse afastamento. Após realizadas as diligências, examinou-se o teor do documento datado de 08/05/2020 enviado à CGGP pelo referido subsecretário (10807988), no documento o ex-STI prestou informações à área da CGGP acerca dos registros de ausências do servidor [REDACTED] referente aos meses de março e abril, e fez constar: "2.1 Mês de março/2020, conforme folha de ponto (documento SEI 7350202) inserida no processo 71000.021778/2020-52: a) Atestado no período de 11 a 13; b) Férias no período de 16 a 27; c) Atestado no período de 30 a 31; 2.2. Mês de abril/2020, conforme folha de ponto (documento SEI 7524387) inserida no processo 71000.026494/2020-52: a) Atestado no período de 01 a 30. 3. Até o presente momento, o servidor não se apresentou ao serviço". E ao final solicitou à CGGP: "Solicitamos que nos sejam repassadas as informações de ausência dos servidores, registrados por essa Coordenação-Geral, para todos os servidores dessa Subsecretaria, para melhoria da gestão das equipes quanto às aferições das folhas de ponto".

Conclusão

Após analisar os fatos, é forçoso concluir que o episódio que deu origem a denúncia foi resultado de um mal entendido em razão do então STI não ter conhecimento da entrega do atestado pelo autor da denúncia, tendo em vista que na reunião em que o Coordenador Geral de Sistemas citou o caso do referido servidor não ficou claro para os presentes que a licença médica do senhor [REDACTED] havia sido prorrogada. Necessário frisar que há precedente de conflito anterior entre os servidores [REDACTED] e [REDACTED] (NUP

71000.006743/2020-93), o que ensejaria recomendação de monitoramento por parte da Corregedoria Adjunta de Prevenção, no entanto, é sabido que o referido STI foi exonerado desta pasta, conforme Portarias [REDACTED], de modo que perde o objeto qualquer medida preventiva ulterior.

Assim, o presente processo, instaurado dentro do iter previsto no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério, nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, deve ser ARQUIVADO, já que todos os fatos em questão restaram devidamente esclarecidos, nos termos documentados por meio da presente ata.

Encaminhamentos e Recomendações

Uma vez adotadas todas as providências necessárias para esclarecimento dos fatos pela Corregedoria Adjunta de Prevenção, os autos devem ser encaminhados à apreciação e decisão final do Senhor Corregedor-Geral, com sugestão de ARQUIVAMENTO do feito, uma vez que não há outras medidas a serem recomendadas em termos de aprendizagem organizacional e amadurecimento institucional. Nada mais havendo a tratar, encerra-se o presente PGPC e para constar, eu, Gizele Brandão, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai com o "de acordo" do Senhor Corregedor-Adjunto de Prevenção.

Gizele Soares Brandão
Técnico em Nível Superior

De acordo.

Encaminhem-se os autos à apreciação do Senhor Corregedor-Geral.

(assinatura eletrônica)
Diogo Luiz da Silva
Corregedor-Geral Adjunto



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
CORREGEDORIA

NOTA TÉCNICA Nº 14/2021

PROCESSO Nº 71000.071776/2021-95

INTERESSADO: [REDACTED]

1. ASSUNTO

1.1. Recebimento Indevido Auxílio Emergencial.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

2.1. Trata-se da Decisão nº 172 (SEI nº 11336636) da lavra do Sr. Corregedor-Geral da União, proferida nos autos do Processo nº 00190.105811/2020-68 da Controladoria Geral da União, por meio da qual anulou o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) firmado entre àquela Controladoria Geral da União e a Sra. [REDACTED] técnica de enfermagem da EBSEERH, com base nos fundamentos expostos na Nota Técnica 2132/2020 (11630745).

2.2. Por meio do Ofício nº 20209/2021/CISEP/DIRAP/CRG/CGU de 14 de outubro de 2021 a Coordenação-Geral de Instrução e Julgamento de Servidores e Empregados Públicos da Controladoria-Geral da União encaminha a - Decisão nº 172 (SEI nº 11336636), a Nota Técnica nº 2274/2021 (SEI nº 11336622) bem como - Aviso de Anulação de TAC (SEI nº 11336650) para conhecimentos e providências no âmbito desta Pasta.

2.3. Desta forma, foi instaurado o procedimento de Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal (PGCP) nesta Corregedoria do Ministério da Cidadania, conforme Despacho Nº 146 (11336760) visando dar o encaminhamento mais adequado e célere para o conflito existente entre a senhora [REDACTED] e esta Pasta Ministerial.

3. HISTÓRICO

3.1. A Nota Técnica nº 2274/2021/CISEP (SEI nº 11336622) informa que foi realizado o pagamento de duas parcelas do auxílio emergencial à Senhora [REDACTED] CPF [REDACTED].017.258-[REDACTED] sendo a primeira em 22/05/2020 e outra em 01/07/2020.

3.2. Ocorre que em 05/05/2020 a Senhora [REDACTED] ingressou como Técnica de Enfermagem por meio de Contrato Temporário na Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, por este motivo a servidora foi autuada pela Corregedoria Geral da União, por meio de Termo de Ajustamento de conduta (TAC), a realizar a devolução dos recursos recebidos indevidamente.

Considerando o menor potencial ofensivo das irregularidades atribuídas ao agente público compromissário, restando presentes elementos que indicam o descumprimento do dever de manter conduta compatível com a moralidade administrativa (art. 116, IX, da Lei nº 8.112), tendo em vista que (...)

** apesar de ter recebido verbas referentes ao pagamento do referido auxílio após o início do vínculo com a Administração Pública Federal, assume o compromisso de ressarcir integralmente todos os valores recebidos após o início do seu vínculo com a Administração Pública, excetuando-se a primeira parcela, conforme orientação do Ministério da Cidadania contida no Ofício nº 848/2020/AECI/CGCDE/MC, de 07/08/2020.*

3.3. Com base nessa informação, concluiu-se que a agente faria jus à primeira parcela, já que estava desempregada no momento da solicitação, motivo pelo qual foi orientada a realizar a devolução da segunda parcela, uma vez que já estaria trabalhando na EBSEERH.

Capítulo XIII, Dos Deveres e Proibições: art. 37, XXI - Manter conduta compatível com a moralidade administrativa dentro e fora da Empresa, de modo a não comprometer o nome da EBSEERH e de seus empregados (...)

3.4. A agente concordou com a celebração do TAC e realizou o ressarcimento referente à segunda parcela, como comprova o documento anexado à GRU (SEI nº 11459846).

3.5. Em seguida, por meio de E-mail a Senhora [REDACTED] solicitou à CISEP/DIRAP, setor responsável pela celebração do TAC, revisão da devolução do pagamento de parcela de auxílio emergencial, haja vista que o valor não teria sido creditado em sua conta conforme informado pela CEF e confirmado em consulta realizada ao Portal da Transparência em 01/09/2021, onde se observou que, de fato, a agente não teria recebido a segunda parcela, constando a observação "Pagamento Bloqueado ou Cancelado" conforme imagem constante na Nota Técnica N° 2274/2021 CISEP/DIRAP/CRG/CGU (11336622).

3.6. Por este motivo a agente não teria incorrido em qualquer irregularidade legal ou regimentar que sustentasse a celebração do TAC, tampouco havia a necessidade de restituição da segunda parcela, o que resultou na anulação do TAC, conforme Aviso de anulação de TAC, Publicado no DOU nº 184 de terça-feira de 28 de setembro de 2021 (11336658).

4. DAS DILIGÊNCIAS REALIZADAS E ANÁLISE

4.1. Em 03.11.2021 às 15h10m foi realizada uma reunião denominada 1ª Reunião de Alinhamento, conforme ATA (SEI nº 11465712) estando presentes o Corregedor Adjunto de Prevenção, esta analista e a senhora [REDACTED] que nos esclareceu que na verdade ela havia recebido 3 (três) parcelas do auxílio emergencial sendo a primeira em (22/05/2020) a segunda em (01/07/2020) e a terceira em (05/08/2020), que ela havia sido informada pela CGU que em relação à primeira parcela não havia a obrigatoriedade de devolução, devido ter realizado a inscrição do Programa antes do vínculo com a Administração; que ela já havia realizado a devolução do valor referente à 2ª parcela e que desejaria realizar a devolução referente à 3ª parcela, porém o valor que constava em DARF emitida pela Receita Federal era superior ao esperado, que no seu entendimento era como se ainda estivesse sendo cobrada pela segunda parcela já paga.

4.2. Após confirmação no Site oficial do Ministério da Cidadania foi verificado que o valor referente ao ressarcimento de uma parcela havia sido paga, deste modo, após contato por e-mail (SEI nº 11651471) com a Diretoria do Fundo Nacional de Assistência Social, para que nos esclarecesse como orientar a Senhora [REDACTED], o Senhor Allan Camelo Silva nos informou que a devolução por DARF não está atrelada a existência ou não de vínculo empregatício, mas se no exercício de 2020 a pessoa teve rendimentos tributáveis em valor acima de R\$ 22.847,76 sem contar o auxílio. A devolução também era requerida nos casos de dependentes incluídos na declaração do Imposto de Renda e que tenham recebido o benefício (<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/auxilio-emergencial/auxilio-emergencial-2020>).

4.3. Deste modo, após ser esclarecida a Senhora [REDACTED] se comprometeu a realizar a devolução solicitando apenas um prazo para que pudesse providenciar o recurso.

4.4. Em 03/12/2021, A senhora [REDACTED] apresentou o comprovante de pagamento no valor de R\$ 3.206,88 sendo R\$ 2.400,00 o valor principal R\$ 720,00 referente à multa e R\$ 86,88 de juros e encargos. (SEI nº 11651498).

5. CONCLUSÃO

5.1. Conclui-se da análise, que o Termo de ajustamento de Conduta firmado pela Controladoria Geral da União não deveria ter sido Anulado, tendo em vista que a servidora [REDACTED] ainda se encontrava em débito com o erário, e que houve um equívoco ao se contatar que o valor não teria sido repassado pela Caixa Econômica Federal para a servidora.

5.2. Portanto, considerando que foram adotadas todas as providências necessárias para esclarecimento dos fatos pela Corregedoria Adjunta de Prevenção, considerando que não houve má fé da servidora, que ao se inscrever no Programa Auxílio Emergencial se encontrava em situação de elegibilidade por estar desempregada e considerando que esta realizou a devolução dos recursos

recebidos indevidamente, os autos devem ser encaminhados à apreciação e decisão final do Senhor Corregedor-Geral substituto, com sugestão de ARQUIVAMENTO do feito, uma vez que não há outras medidas a serem recomendadas em termos de aprendizagem organizacional e amadurecimento institucional.

***Assinado eletronicamente ***

Juliana de Sousa Galeno

Analista Processual

De acordo.

Encaminhe-se os autos ao Senhor Corregedor Substituto.

Assinado eletronicamente

Emiliana Zaiden Cardoso

Coordenadora Administrativa



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal - 161/2021

ATA DE REUNIÃO/PGCP-161/2021

Aos 06 dias do mês de dezembro do ano de 2021, mediante pauta eletrônica, reuniram-se para tratar dos fatos constantes do NUP 71000.085981/2021-38, da Corregedoria do Ministério da Cidadania, o Corregedor Adjunto de Prevenção, Dr. Diogo Luiz da Silva e a facilitadora do processo, servidora Ana Flávia Rocha e Mello Souza, os quais chegaram ao seguinte encaminhamento:

Arquivar o presente processo, tendo em vista que o servidor envolvido no acidente é lotado no Ministério do Turismo e após contato por telefone com o servidor Álvaro Caetano de Abreu da Silva, Corregedor Substituto do MTur, o mesmo solicitou que os autos fossem encaminhados para aquele órgão, para fins de exame de admissibilidade.

Diante do exposto, o presente processo será encaminhado e arquivado, tendo em vista a ausência de competência desta Corregedoria para a tentativa de composição administrativa de ressarcimento do erário, que fica a cargo do MTur. Nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião, da qual, para constar, foi lavrada a presente Ata, que, lida e aprovada, vai por todos assinada eletronicamente.

assinado eletronicamente

Diogo Luiz da Silva

Corregedor Adjunto de Prevenção

assinado eletronicamente

Ana Flávia Rocha e Mello Souza

Facilitadora



MINISTÉRIO DA CIDADANIA
Corregedoria

ATA DE REUNIÃO/SE/COGER

ACESSO RESTRITO

Histórico dos fatos

Do exame dos autos, verificou-se que o autor da demanda protocolou em 30/03/2021 denúncia junto à Ouvidoria (sei 10949864):

O sr. [REDAZIDO] relata que foi declarar o seu imposto de renda e foi verificado que foi solicitado auxílio emergencial em nome de sua esposa, [REDAZIDO] e foi gerado a DARF no valor de R\$600,00. Informa que ela não solicitou o auxílio emergencial e acredita que seus dados foram usados para cometer essa fraude. Acrescenta que verificou pelo site do MC que foram liberadas 5 parcelas do auxílio no valor de R \$600,00 cada, no nome de sua esposa e uma dessas parcelas está como devolvida. Sendo assim, se sente prejudicado e deseja que essa situação seja verificada a fim de receber uma resposta.

Por diversas vezes o cidadão contactou os canais de comunicação disponíveis no Ministério, conforme consta na trilha de e-mail (sei 10899176). Em resposta às manifestações, a Ouvidoria sinalizou por meio da Carta - 1146922021 - datada de 16/06/2021, informando que o processo encontrava-se em análise na Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação-SAGI e que ainda não havia resposta ao pleito.

Em vista dos fatos, o cidadão [REDAZIDO] requereu junto à Corregedoria providências acerca de pedido que, segundo o interessado, não fora atendido e passa do tempo razoável para resposta pelo Ministério da Cidadania:

Conforme e-mail enviado no dia 5/7/2021 para os Senhores, desde o dia 30/03/2021 abri um protocolo no MCDIC (516.032.021), com o objetivo de solucionar o problema relacionado à fraude no auxílio emergencial e uso indevido do CPF da minha esposa, o que gerou diversos transtornos, especialmente no que se refere ao IRPF. Ocorre que desde a data do protocolo, tenho tentado diversas interações com esse Ministério através do 121 e com os servidores do Gabinete do Ministro, já mencionados no e-mail anterior, mas sem qualquer resultado concreto para a solução do problema, além da menção "está sendo analisado".

Diligências realizadas

Em razão da narrativa apresentada, esta Corregedoria realizou as seguintes diligências a fim de esclarecer o que pode ter ocasionado o atraso na resposta deste Órgão:

- a) Questionou-se à SAGI se a solicitação do cidadão já havia sido atendida? se não, em que momento se encontrava a análise? e qual seria a previsão para o atendimento?

Em resposta, a SAGI informou:

"Em consulta aos canais de atendimento do SGD e SEI, não identificamos a denúncia registrada na Ouvidoria com o protocolo 516032021 para tratamento desta SAGI"

- b) De posse da resposta da SAGI, contactamos à Ouvidoria (via whatsapp) a fim de verificar em que setor o processo se encontrava, já que não tramitava pelo sei, mas pelo sistema SGD.

A ouvidoria respondeu:

"... verifiquei que o processo no SEI já se encontra concluído e que a manifestação cadastrada no SGD foi direcionada à SAGI em abril/2021. Até o momento não recebemos resposta da área e

verifiquei tbm que o manifestante está entrando em contato pelo 121 constantemente para obter alguma resposta da sua manifestação...

c) Retornamos os esforços junto à SAGI a fim de que o setor nos desse um posicionamento acerca da localização da denúncia:

Após várias tratativas, localizaram a demanda que se encontrava no Departamento de Monitoramento da SAGI, após a localização deram tratamento e encaminharam para providências em 31/08/2021.

A SAGI tratou a demanda por meio da NUP 71000.061074/2021-01 (vinculado a este) e encaminhou os autos para providências, o qual ainda passou pelos setores da SECAD e STI.

A STI emitiu o OFÍCIO Nº 444/2021/SE/STI-AUXILIO EMERGENCIAL/MC (sei 11020360), em que informa :

...as informações referentes ao valores recebidos de Auxílio Emergencial para emissão do **Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF)** na Declaração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física foram atualizadas junto à Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, desde o dia 21 de julho de 2021, considerando que o valor recebido foi integralmente devolvido à União. Sendo assim, a contribuinte deverá retificar a declaração para emissão do DARF atualizado, caso tenha emitido o DARF antes da devolução de todas as parcelas pela Caixa Econômica Federal.

Por fim, a Ouvidoria emitiu Carta resposta (11150602) ao cidadão em que informa:

Em resposta à sua manifestação, em complementação a resposta enviada ao senhor anteriormente por essa Ouvidoria do Ministério da Cidadania, gostaríamos de informar que, com relação aos dados da senhora [REDACTED] terem sido usados indevidamente para a solicitação do Auxílio Emergencial, ressaltamos que todas as parcelas foram integralmente restituídas à União em razão da ausência de saque.

Portanto, essa informação foi devidamente atualizada junto à Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, no dia 21 de julho de 2021, para fins de emissão de Documento de Arrecadação de Receitas Federais – DARF na Declaração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física.

Conclusão

Após analisar os fatos, observou-se que a denúncia SGD (516032021) ficou sem andamento no Setor da SAGI, não sendo justificado o porquê da morosidade em resolver o pleito.

Observou-se também que a Ouvidoria em resposta ao cidadão, por meio da Carta - 1146922021, apenas comunicou ao cidadão:

Informamos que assim que tivermos resposta da área encaminharemos ao senhor. É importante esclarecer que o prazo para resposta (30 dias prorrogáveis por mais 30 dias) é uma estimativa e, em alguns casos, onde há necessidade de análise, o prazo pode ser estendido pelo tempo necessário para a realização da verificação.

Fatos que ensejam recomendação de monitoramento por parte da Corregedoria Adjunta de Prevenção.

Assim, o presente processo, instaurado dentro do item previsto no Protocolo de Gestão de Conflitos deste Ministério, nos termos da Portaria nº 353, de 03 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Pessoal e Serviços Extraordinário nº 83, de 03 de dezembro de 2019, deve ser ARQUIVADO, após o encaminhamento das recomendações a serem propostas, já que todos os fatos em questão restaram devidamente esclarecidos, nos termos documentados por meio da presente ata.

Encaminhamentos e Recomendações

Recomendamos à SAGI, que estabeleça critérios de verificação quanto ao tratamento de todos os processos que chegam ao setor, a fim de que processos não fiquem sem andamento e/ou resolução.

Recomendamos também à Ouvidoria que atente aos prazos previstos na Lei 13.460, de 26 de junho de 2017:

Art. A ouvidoria encaminhará a decisão administrativa final ao usuário, observado o prazo de trinta dias, prorrogável **de forma justificada uma única vez**, por igual período.

Parágrafo único. Observado o prazo previsto no caput, a ouvidoria poderá solicitar informações e esclarecimentos diretamente a agentes públicos do órgão ou entidade a que se vincula, e as solicitações devem ser respondidas no prazo de vinte dias, prorrogável de forma justificada uma única vez, por igual período.

E ainda quanto a motivação dos atos, ressaltando-se o que consta à Lei 9784/1999 :

. 50. Os atos administrativos deverão **ser motivados, com indicação dos fatos** e dos fundamentos jurídicos, quando:

I - neguem, limitem ou afetem direitos ou interesses;

Uma vez adotadas todas as providências necessárias para esclarecimento dos fatos pela Corregedoria Adjunta de Prevenção, os autos devem ser encaminhados à apreciação e decisão final do Senhor Corregedor-Geral, com sugestão de ciência à Ouvidoria e à Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação-SAGI para ciência e providências quanto as recomendações propostas com posterior ARQUIVAMENTO do feito. Nada mais havendo a tratar, encerra-se o presente PGCP e para constar, eu, Gizele Brandão, lavrei a presente Ata, que, lida e aprovada, vai com o "de acordo" da Senhora Corregedora-Adjunta de Prevenção Substituta.

Gizele Soares Brandão
Técnico em Nível Superior

De acordo.

Encaminhem-se os autos à apreciação do Senhor Corregedor-Geral.

(assinatura eletrônica)
Emiliana Zaiden Cardoso
Corregedora-Adjunta de Prevenção Substituta

ANEXO C – Questionário para a entrevista aos servidores da Corregedoria**ROTEIRO PARA ENTREVISTAS – APLICADORES DO PGCP****Nome****entrevistado:** _____**Local:****Data:** ____/____/____**PERGUNTAS:**

- 1. O Sr. servidor público?**
 - a. Sim, com vínculo efetivo**
 - b. Sim, apenas com cargo em comissão**
 - c. Não sou servidor**

- 2. Qual a sua idade?**
 - a. Até 30 anos de idade**
 - b. Entre 31 e 40 anos de idade**
 - c. Entre 40 e 50 anos de idade**
 - d. Mais de 50 anos de idade**

- 3. Há quantos anos é servidor público atuante no Poder Executivo Federal?**
 - a. Há menos de 5 anos**
 - b. Entre 5 e 10 anos**
 - c. Há mais de 10 anos**
 - d. Não se aplica**

- 4. O Sr. atuou por quanto tempo na Corregedoria do antigo Ministério da Cidadania?**

O Sr. participou, como gestor, de uma ou mais reuniões da Corregedoria do então Ministério da Cidadania, com servidores desse Ministério, a fim de ser aplicado o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal (PGCP). Nesse sentido:

- 5. Como eram escolhidos os casos para tratamento via PGCP? Havia delimitação de tipos de casos ou de valor de dano, por exemplo?**

- 6. Quem decidia os casos que seriam tratados via PGCP?**

- 7. Havia a formalização de um juízo de admissibilidade antes de se decidir pela aplicação do PGCP?**

8. **A aplicação do PGCP era sempre pré-processual ou chegou a ser aplicado em comissão de PAD?**

9. **Como os envolvidos eram chamados para participar da sessão?**

10. **Na(s) reunião(ões) para aplicação do Protocolo (PGCP), os envolvidos compareciam separadamente ou em conjunto?**

11. **Na(s) reunião(ões) para aplicação do Protocolo (PGCP), os envolvidos eram instados a manifestarem sua versão dos fatos ou esse procedimento era dispensado nessa fase?**
12. **Como se desenvolvia a negociação, conciliação ou mediação nos casos tratados via PGCP?**

13. **Eram feitas sugestões para resolução do conflito ou o procedimento focava a escuta ativa?**

14. **Ao final da reunião com o(s) envolvido(s), era reduzido a termo algum tipo de acordo, termo de compromisso ou recomendação? Ou seja, os envolvidos assinavam algum documento relativo à participação no procedimento?**

15. **Quais as vantagens percebidas por você em relação ao procedimento adotado (uso do PGCP)? (Pode escolher mais de uma opção)**
 - a. **Celeridade na resolução do problema**
 - b. **Oportunidade de ser ouvido**
 - c. **Preservação da intimidade dos envolvidos**
 - d. **Economia processual**
 - e. **Evitou a futura participação (como “vítima” ou “acusado”) em um processo administrativo disciplinar**
 - f. **Outro: _____**

16. **Quais as desvantagens ou fragilidades percebidas?**

17. **Em relação aos casos similares que foram tratados com PGCP, nos três anos anteriores à existência desse Protocolo, sabe informar os resultados do tratamento deles, pela via ordinária, no sentido de vantagens ou desvantagens?**

18. O senhor e os demais facilitadores do PGCP fizeram curso específico de mediação, conciliação, negociação ou de outras medidas consensuais?

19. Houve publicização interna do PGCP no Ministério? Se sim, por quais meios?

20. Houve solicitação de envolvidos para a aplicação do PGCP ou sempre foi aplicado de ofício?

ANEXO D – Questionário para entrevista aos servidores mediandos



Pesquisa acadêmica sobre o uso da mediação pelas corregedorias

Entrevista sobre o método alternativo de resolução de conflitos utilizado pelo então Ministério da Cidadania (atual MDS). Não haverá identificação dos entrevistados e nem de seus dados pessoais, salvo autorização prévia. A entrevista é gratuita e voluntária. Agradecemos sua participação!

* Obrigatória

1. Há quantos anos trabalha no Poder Executivo Federal? *

- a) Há menos de 5 anos
- b) Entre 5 e 10 anos
- c) Há mais de 10 anos
- d) Não se aplica

2. Qual a sua idade? *

- a) Até 30 anos de idade
- b) Entre 31 e 40 anos de idade
- c) Entre 40 e 50 anos de idade
- d) Mais de 50 anos de idade

3. **Antes de participar de reunião na Corregedoria do então Ministério da Cidadania (atual Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome – MDS), era de seu conhecimento que a Corregedoria realizava mediação de conflitos interpessoais no trabalho, por meio do denominado Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal (PGCP)? ***

- a) Sim
- b) Não

4. **Você participou de uma ou mais reuniões com a Corregedoria do então Ministério da Cidadania, como procedimento do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal (PGCP). Nesse sentido, responda, por gentileza, às perguntas 5 a 10:**

Quem participou da reunião conduzida pelo(s) servidor(es) da Corregedoria, no intuito de promover mediação/conciliação por meio do Protocolo de Gestão de Pessoal (PGCP)? *

- a) Somente eu e o(s) servidor(es) da Corregedoria.
- b) Eu, o(s) servidor(es) da Corregedoria e o(s) outro(s) servidor envolvido(s) no conflito.
- c) Juntamente com o(s) servidor(es) da Corregedoria, houve momento em que ficou apenas eu, e outro momento em que estavam eu e o(s) outro(s) envolvido(s) no conflito.

5. **No âmbito disciplinar, a Corregedoria, em geral, se utiliza de procedimentos comuns/convencionais, como sindicâncias, Processo Administrativo Disciplinar (PAD) e Termo de Ajustamento de Conduta (TAC). Já o Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal (PGCP) é um procedimento alternativo de resolução de conflitos, baseado na mediação/conciliação. Nesse sentido, quais foram os aspectos positivos (vantagens) de ter participado desse procedimento alternativo no então Ministério da Cidadania? (Pode marcar mais de uma opção). ***

- a) Celeridade/rapidez na resolução do problema
- b) Oportunidade de ser ouvido
- c) Oportunidade de participar das sugestões para a gestão do problema
- d) Preservação da intimidade dos envolvidos
- e) Economia processual (método mais barato que o processo administrativo disciplinar)
- f) Evitou a futura participação (como "vítima" ou "acusado") em um processo administrativo disciplinar
- g) Pacificação: cessou ou diminuiu o conflito com o(a) outro(a) envolvido(a)
- h) Não percebi vantagens ou aspectos positivos

6. Qual aspecto positivo da mediação você considera como principal? Por quê? *

7. Houve aspectos negativos/fragilidades ao participar do procedimento de mediação no antigo Ministério da Cidadania, por meio do uso do Protocolo de Gestão de Pessoal? Se sim, marque a(s) fragilidade(s) constada(s) (Pode marcar mais de uma opção) *

- a) Eu não estava disposto(a) a ouvir propostas de acordo.
- b) Considerei o método de mediação inadequado.
- c) Considerei a proposta de acordo inadequada.
- d) Não gostei da atuação do mediador.
- e) Eu preferiria que o(a) outro(a) envolvido(a) tivesse celebrado Termo de Ajustamento de Conduta ou tivesse recebido sanção disciplinar.
- f) Eu preferiria ter participado de um processo administrativo disciplinar, por causa da oportunidade de se utilizar a ampla defesa e o contraditório.
- g) Não percebi aspectos negativos ou fragilidades.

8. Caso tenha indicado algum aspecto negativo, por que o considera como desvantagem ou fragilidade? *

9. **Caso surgisse algum problema ou conflito interpessoal no trabalho, você participaria de novo do procedimento de mediação? ***

a) Sim

b) Não

10. O que você acha que poderia ser feito para melhorar ou aumentar o uso da mediação como método alternativo de resolução de conflitos na Administração Pública? *

ANEXO E – Mensagem de convite para a entrevista aos mediandos

Entrevista acadêmica - envio de link aos participantes do PGCP

thaise torres <thaisetorres@hotmail.com>

Seg, 30/10/2023 14:43

Para:COGER MC <cogermc@cidadania.gov.br>

Cc:Bianca Santos Alencar dos Reis <bianca.reis@mds.gov.br>;Francisca Maria de Oliveira <francisca.oliveira@mds.gov.br>;

Luciana de Oliveira Miranda <luolivmiranda@gmail.com>

Prezados colegas da Corregedoria do MDS,

Ao cumprimentá-los, faço referência à minha pesquisa de mestrado sobre mediação aplicada por corregedorias no Poder Executivo Federal.

Agradeço de antemão todo o apoio que tenho recebido!! 😊

Conforme combinado, apresento, abaixo, o texto e o link para envio aos servidores/colaboradores que participaram do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal (PGCP) no antigo Ministério da Cidadania, para que eles possam, gentilmente, participar da rápida entrevista (são apenas 10 perguntas simples, a maioria de múltipla escolha).

O questionário foi configurado para anonimato, de forma que não terei acesso a nenhum dado dos respondentes, nem mesmo e-mail deles.

Minha orientadora, a Dra. Luciana de Oliveira Miranda, está copiada neste e-mail.

Muito obrigada!!

[Texto para aqueles que participaram do Protocolo de Gestão de Conflito de Pessoal no antigo Ministério da Cidadania:](#)

PESQUISA SOBRE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Prezado(a),

Ao cumprimentá-lo(a), primeiramente apresento-me: meu nome é Thaise Moraes Torres, sou servidora pública efetiva e aluna do Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* (Mestrado) em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), matrícula UNB nº 22110807-5. Sou pesquisadora do tema sobre o uso da mediação pelas corregedorias, com a orientação e supervisão da Prof.^ª Dr.^ª. Luciana de Oliveira Miranda, matrícula UNB nº 1049267. O estudo está sendo realizado por meio de pesquisa qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevistas.

No Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDS (antigo Ministério da Cidadania), o foco da pesquisa é a aplicação do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal, que é o instrumento usado pela Corregedoria para resolução alternativa de conflitos.

Como a Corregedoria do MDS não forneceu nenhum dado do(a) entrevistado(a), a fim de preservar o sigilo da fonte, a unidade gentilmente está intermediando o envio, por e-mail, de um pequeno questionário sobre o tema. A mencionada pesquisadora receberá as respostas diretamente pelo formulário virtual, que está configurado para não identificar o e-mail dos respondentes.

Gostaria de contar com a sua ajuda para responder à entrevista. São só 10 perguntas, a maioria de múltipla escolha, cujas respostas serão de grande valia para a finalidade da pesquisa, cujo objetivo é melhorar o serviço público!

Reforço que os dados sensíveis não serão publicizados e que haverá preservação do anonimato dos participantes (salvo se preferir se identificar e/ou autorizar a publicação do seu nome).

O(a) entrevistado(a) poderá abandonar a participação na pesquisa quando quiser e não receberá nenhum pagamento pela participação.

O questionário encontra-se no link abaixo.

LINK PARA ACESSO AO QUESTIONÁRIO: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=MlnCuHZek0ucU9QXRenJLeZeoZc_T-NEh_9TKlphnrhUQTE1TU45T1dKWE01V1FKS0UwVzhONINTSi4u

Desde já agradeço!

Thaise Moraes Torres (thaisetorres@hotmail.com / thaisetorres@mec.gov.br)

ANEXO F – Mensagem da Corregedoria – retificação da quantidade de casos encaminhados ao PGCP

De: Bianca Santos Alencar dos Reis <bianca.reis@mds.gov.br>

Enviado: terça-feira, 28 de maio de 2024 18:19

Para: 'thaise torres' <thaisetorres@hotmail.com>

Assunto: RES: Casos tratados com PGCP

Boa tarde!

Prezada Thaise,

Consultando os dados relacionados ao PGCP, informo que os casos em que não houve êxito na aplicação do Protocolo de Gestão de Conflitos de Pessoal foram:

71000.072587/2022-11 e 71000.084998/2021-78 – Convertidos em IPS

71000.085981/2021-38 e 71000.061761/2019-02 – Encaminhados para outro Órgão

Dessa forma, retifico também o quantitativo dos procedimentos que totalizam 15.

Atenciosamente,

Bianca Santos Alencar dos Reis
Corregedoria/MDS
bianca.reis@mds.gov.br
2030-2595

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
E ASSISTÊNCIA SOCIAL,
FAMÍLIA E COMBATE À FOME

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

