



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES**

**CIJAME DA COSTA SOARES JUNIOR**

**TRANSFORMANDO PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES:  
PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS PARA A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA  
2025**

**CIJAME DA COSTA SOARES JUNIOR**

**TRANSFORMANDO PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES:  
PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS PARA A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa

**Linha de Pesquisa:** Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes

**JOÃO PESSOA  
2025**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S676t Soares Junior, Cijame da Costa.

Transformando procedimentos disciplinares : proposta de sistema de mediação de conflitos para a Universidade Federal da Paraíba / Cijame da Costa Soares Junior. - João Pessoa, 2025.

172 f. : il.

Orientação: Marckson Roberto Ferreira de Sousa.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Mediação de conflitos. 2. Administração pública.  
3. Universidades federais. 4. Modelagem de sistemas de mediação. 5. Organizações aprendentes. I. Sousa, Marckson Roberto Ferreira de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.574(043)

**CIJAME DA COSTA SOARES JUNIOR**

**TRANSFORMANDO PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES:  
PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS PARA A  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

**Data da aprovação: 19/02/2025.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marckson Roberto F. de Sousa  
PPGOA - Orientador

---

Profa. Dra. Marlene Helena de O. Silva  
PPGDH/UFPB  
Avaliadora Externa

---

Prof. Dr. Luiz Gustavo de Sena B.  
Pessoa  
UFPB  
Avaliador Externo (suplente)

---

Profa. Dra. Rosilene Paiva M. de Sousa  
PPGOA/UFPB  
Avaliadora Interna

---

Profa. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz  
PPGOA/UFPB  
Avaliadora Interna (suplente)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, minha luz e meu guia, pela força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada.

À UFPB e ao PPGOA, nas pessoas da sua coordenação, Prof. Wagner Junqueira e Profa. Klenia Bandeira, e do corpo técnico, Tales Dantas e Junielle Menezes, pela oportunidade de crescimento acadêmico e profissional e por toda ajuda e suporte ao longo do curso.

Ao meu orientador, Prof. Marckson Roberto, pela orientação precisa, pela paciência e incentivo constante. E aos membros da banca, cujas contribuições foram fundamentais para o aprimoramento deste trabalho.

Aos professores e professoras do PPGOA, por compartilharem conhecimento e incentivarem o pensamento crítico em sala e fora dela.

Às minhas e aos meus colegas da Turma 13, bem como às “meninas de Santa Rita” da Turma 14, pelo apoio, amizade e pela troca de experiências enriquecedoras ao longo do percurso. Em especial, agradeço às minhas parceiras de estudos e de trabalhos acadêmicos: Ana Paula, Erycka, Larissa, Valdeniza e Walternice.

À UFPB e ao Centro de Educação, que proporcionaram o ambiente para o desenvolvimento deste trabalho. À minha chefia, Profa. Adriana Diniz e Prof. Roberto Rondon, e aos colegas de trabalho, que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha caminhada acadêmica. Em especial à equipe da Secretaria Geral, que soube segurar as pontas durante meus estudos.

Aos meus familiares — meus pais, irmãos, cunhados e sobrinhos — pelo carinho, compreensão e incentivo constantes, que foram importantes em cada etapa desta trajetória.

Por fim, minha gratidão imensurável à minha família. À minha esposa, Ju, pelo amor, paciência e apoio incondicional; e à minha filha, June, cuja existência é minha maior inspiração e motivação. Vocês foram, são e sempre serão minha alegria, minha energia e meu refúgio. Amo, amo!

A todos e todas vocês, minha sincera gratidão!

*"Essa tribo é atrasada demais  
Eles querem acabar com a violência  
Mas a paz é contra a lei e a lei é contra a paz"*  
Gabriel O Pensador

*"No entanto, podemos afirmar que, ao  
lidarmos construtivamente com os conflitos  
sociais, abrimos a porta para um diálogo  
apreciativo de sentimentos, necessidades e de  
criação de opções capazes de provocar  
mudanças."*  
Carlos Eduardo de Vasconcelos

## RESUMO

A mediação de conflitos tem se consolidado como um mecanismo eficaz para a resolução de disputas no setor público, promovendo ambientes institucionais mais harmoniosos e eficientes. Com este foco, esta pesquisa propõe um modelo de sistema de mediação para a Universidade Federal da Paraíba, visando otimizar a gestão de conflitos e garantir os princípios da administração pública. Para isso, identificou-se a presença de conflitos interpessoais nos procedimentos disciplinares da instituição, descrevendo unidades de mediação já implantadas em universidades federais e analisando a modelagem desses sistemas. Trata-se de uma pesquisa de delineamento misto, aplicada e exploratória, com procedimentos bibliográficos e documentais, cujos dados foram submetidos à análise de conteúdo de Bardin. O referencial teórico relaciona conflitos interpessoais, gestão de pessoas e mediação, fundamentando-se na proposta de Salvo, que estrutura um modelo institucional de mediação de conflitos na administração pública, abordando a programação do sistema, a confecção do processo, estratégias de execução e ferramentas que garantam a efetividade dos acordos. Os resultados indicam que a Universidade Federal da Paraíba apresenta registros de conflitos interpessoais nos órgãos correicionais, reforçando a necessidade de um sistema estruturado de mediação. No âmbito nacional, analisaram-se onze universidades federais com unidades de mediação, destacando-se Universidade Federal de Goiás e Universidade Federal de São Paulo pela transparência e efetividade. A pesquisa mostrou altos índices de sucesso dos procedimentos de mediação realizados nestas universidades, apesar de desafios na adesão e consolidação do modelo. Um dos obstáculos encontrados foi a baixa transparência na divulgação de informações sobre os sistemas existentes. Diante disso, propõe-se um sistema de mediação para a Universidade Federal da Paraíba, alinhado às diretrizes teóricas e às experiências bem-sucedidas de outras universidades, com o propósito de fortalecer a cultura da pacificação institucional e aprimorar a gestão de conflitos. A proposta prevê ampla discussão com a comunidade acadêmica, bem como sua apreciação no Conselho Universitário, garantindo maior legitimidade e adesão ao modelo.

Palavras-chave: mediação de conflitos; administração pública; universidades federais; modelagem de sistemas de mediação; organizações aprendentes.

## ABSTRACT

Conflict mediation has been established as an effective mechanism for dispute resolution in the public sector, fostering more harmonious and efficient institutional environments. With this focus, this research proposes a mediation system model for the Federal University of Paraíba, aiming to optimize conflict management and ensure the principles of public administration. To this end, interpersonal conflicts in the institution's disciplinary procedures were identified, mediation units already implemented in federal universities were described, and the modeling of these systems was analyzed. This is a mixed-method, applied, and exploratory study, employing bibliographic and documentary procedures, with data analyzed using Bardin's content analysis. The theoretical framework relates interpersonal conflicts, personnel management, and mediation, based on Salvo's model, which structures an institutional conflict mediation system in public administration by addressing system programming, process structuring, execution strategies, and tools that ensure agreement effectiveness. The results indicate that Federal University of Paraíba has records of interpersonal conflicts in its correctional bodies, reinforcing the need for a structured mediation system. Nationally, eleven federal universities with specific mediation units were analyzed, with Federal University of Goiás and Federal University of São Paulo standing out for their transparency and effectiveness. The research showed high success rates in the mediation procedures carried out in these universities, despite challenges in adherence and consolidation of the model. One of the obstacles encountered was the low transparency in disclosing information about existing systems. Given this, a mediation system is proposed for Federal University of Paraíba, aligned with theoretical guidelines and successful experiences from other universities, with the aim of strengthening a culture of institutional pacification and improving conflict management. The proposal includes broad discussion with the academic community and its review by the University Council, ensuring greater legitimacy and adherence to the model.

**Keywords:** conflict mediation; public administration; federal universities; mediation system modeling; learning organizations.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACPP	- Acordo de Conduta Pessoal e Profissional
ADUFOP	- Associação dos Docentes da UFOP
AGU	- Advocacia Geral da União
ANDIFES	- Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ASSUFOP	- Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da UFOP
CAMU	- Câmara de Mediação da UNIFESP
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CDPA	- Coordenação de Processos Administrativos
CEJUSC	- Centro Judicial de Solução de Conflitos
CEP	- Comissão de Ética Pública
CF	- Constituição Federal
CGU	- Controladoria-Geral da União
CHRT	- Comissão de Humanização das Relações de Trabalho
CMC	- Câmara de Mediação de Conflitos
CMCCERA	- Câmara de Mediação, Conciliação de Conflitos, Enfrentamento ao Racismo e Assédio
CMEC	- Coordenadoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e de Correição
CNJ	- Conselho Nacional de Justiça
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CoGMeC	- Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas
COMHUR	- Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações Interpessoais e de Trabalho
CONIMA	- Conselho Nacional de Instituições de Mediação e Arbitragem
CONSAD	- Conselho de Administração
CONSU	- Conselho Universitário
CONSUNI	- Conselho Universitário
COUN	- Conselho Universitário
CPC	- Código de Processo Civil
CPRAC	- Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos
CUNI	- Conselho Universitário

DAST	- Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador
DP/RS	- Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul
DPMC	- Diretoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição
DRH	- Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
FURG	- Universidade Federal do Rio Grande
IFFAR	- Instituto Federal Farroupilha
IFMG	- Instituto Federal de Minas Gerais
IFSP	- Instituto Federal de São Paulo
MEC	- Ministério da Educação
MPPB	- Ministério Público do Estado da Paraíba
OAB	- Ordem dos Advogados do Brasil
ODM	- Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	- Organização das Nações Unidas
PAD	- Processo administrativo disciplinar
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PGD	- Programa de Gestão e Desempenho
PGE/MS	- Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul
PMPA	- Prefeitura Municipal de Porto Alegre
PPGOA	- Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes
PRACE	- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
PROGEP	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGESP	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
ProGPe	- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
Reuni	- Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TAC	- Termo de ajustamento de conduta
TCC	- Trabalho de conclusão de curso
TIC	- Tecnologia da informação e comunicação
UFAPE	- Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFMG	- Universidade Federal de Campina Grande
UFES	- Universidade Federal do Espírito Santo

UFG	- Universidade Federal de Goiás
UFMG	- Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	- Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UFNT	- Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFOP	- Universidade Federal de Ouro Preto
UFPB	- Universidade Federal da Paraíba
UFPE	- Universidade Federal de Pernambuco
UFRGS	- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN	- Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	- Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	- Universidade Federal de São Carlos
UFT	- Universidade Federal do Tocantins
UNICAMP	- Universidade de Campinas
UNIFESP	- Universidade Federal de São Paulo
UNIVASF	- Universidade Federal do Vale do São Francisco

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas de ensino superior criadas na Paraíba .....	21
Quadro 2 - Categorias e fatores de análise referentes ao primeiro objetivo específico .....	30
Quadro 3 - Universidades com unidades específicas de mediação de conflitos .....	33
Quadro 4 - Universidades em processo de criação de unidades específicas de mediação de conflitos .....	33
Quadro 5 - Universidade sem unidades específicas mas com processos de mediação de conflitos .....	33
Quadro 6 - Universidades sem unidades específicas de mediação de conflitos .....	34
Quadro 7 - Categorias e fatores de análise referentes ao segundo objetivo específico .....	34
Quadro 8 - Categorias e fatores de análise referentes ao terceiro objetivo específico .....	35
Quadro 9 - Pesquisas envolvendo o termo “processo administrativo disciplinar” por tipo de abordagem, no Portal de Periódicos da CAPES .....	37
Quadro 10 - Ser humano, conflito e gestão de pessoas nos diferentes sistemas organizacionais .....	43
Quadro 11 - Marcos da justiça restaurativa .....	53
Quadro 12 - Experiências administrativas públicas de mediação de conflitos .....	65
Quadro 13 - Duração dos processos .....	82
Quadro 14 - Índice de prescrição dos processos disciplinares .....	83
Quadro 15 - Prazos prescricionais de acordo com o tipo de procedimento e penalidade aplicável .....	83
Quadro 16 - Processos versando sobre conflitos pessoais .....	84
Quadro 17 - Procedimentos disciplinares lançados no CGU-PAD .....	85
Quadro 18 - Dados de investigações envolvendo conflitos pessoais ocorridas no âmbito do CEP .....	87
Quadro 19 - Conteúdo dos sites das unidades específicas .....	133
Quadro 20 - Dados das sessões de mediação nas unidades específicas .....	142
Quadro 21 - Dados das sessões de mediação nas unidades específicas .....	145
Quadro 22 - Proposta de sistema de mediação para a UFPB .....	148

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro de pessoal da UFPB .....	23
Figura 2 - Delineamento da pesquisa .....	25
Figura 3 - Análise de conteúdo de Bardin .....	28
Figura 4 - Lista de universidades federais no Estado da Paraíba na base de dados do MEC .....	31
Figura 5 - Linha do tempo sobre a eficiência organizacional .....	46
Figura 6 - Vantagens da mediação .....	79
Figura 7 - Organograma da UFAPE .....	91
Figura 8 - Características da CMC - UFAPE .....	94
Figura 9 - Estrutura organizacional da UFES .....	95
Figura 10 - Características da DPMC - UFES .....	97
Figura 11 - Organograma da Administração Central da UFG .....	98
Figura 12 - Características da CPRAC - UFG .....	100
Figura 13 - Organograma da UFMG .....	101
Figura 14 - Características da CMEC - UFMG .....	104
Figura 15 - Organograma da UFMS .....	105
Figura 16 - Características da CMC - UFMS .....	107
Figura 17 - Organograma da UFOP .....	108
Figura 18 - Características da COMHUR - UFOP .....	111
Figura 19 - Organograma da UFPE .....	112
Figura 20 - Características do EDR - UFPE .....	114
Figura 21 - Organograma da UFRN .....	115
Figura 22 - Características da CHRT - UFRN .....	119
Figura 23 - Organograma da UFSCar .....	120
Figura 24 - Características da CoGMeC - UFSCar .....	122
Figura 25 - Organograma da UFT .....	123
Figura 26 - Características da CMCCERA - UFT .....	125
Figura 27 - Organograma da UNIFESP .....	126
Figura 28 - Características da CAMU-UNIFESP .....	128
Figura 29 - Linha do tempo do programa-piloto da CPRAC .....	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Trabalhos encontrados no Google Acadêmico por tipo e ano .....	39
Gráfico 2 - Manifestações por tipo e assunto .....	88
Gráfico 3 - Taxa de resolutividade .....	88
Gráfico 4 - Tipo de normativa utilizada para criação das unidades específicas .....	130
Gráfico 5 - Vinculação hierárquica das unidades específicas .....	131

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 CAMINHO METODOLÓGICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA .....	21
2.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	24
2.3 PRODUÇÃO E COLETA DE DADOS .....	29
<b>3 CONFLITOS INTERPESSOAIS, GESTÃO DE PESSOAS E MEDIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>36</b>
3.1 PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA .....	36
3.2 GESTÃO DE CONFLITO E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS APRENDENTES .....	40
<b>3.2.1 Gestão de Pessoas em Organizações Públicas Aprendentes</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.2 Eficiência e Sustentabilidade da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2.3 Práticas Restaurativas e Gestão de Conflitos</b> .....	<b>51</b>
3.3 MEDIAÇÃO EM PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES ....	57
<b>3.3.1 Mediação de Conflitos Interpessoais</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3.2 Mediação na Administração Pública Federal</b> .....	<b>64</b>
<b>3.3.3 Construindo uma Modelagem de Mediação</b> .....	<b>66</b>
3.3.3.1 Programação do Sistema de Mediação .....	67
3.3.3.2 Confecção do Processo de Mediação .....	70
3.3.3.3 Definição da Estratégia de Execução do Processo de Mediação .....	74
3.3.3.4 Operacionalização do Acordo .....	76
<b>3.3.4 Vantagens e Desvantagens do Uso da Mediação em PAD</b> .....	<b>77</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>80</b>
4.1 RESULTADO DOS PROCESSOS ENVOLVENDO CONFLITOS PESSOAIS NA UFPB .....	80
<b>4.1.1 Dados de procedimentos disciplinares</b> .....	<b>81</b>
<b>4.1.2 Dados de procedimentos éticos</b> .....	<b>86</b>
<b>4.1.3 Dados de manifestações junto à Ouvidoria</b> .....	<b>87</b>
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES ESPECÍFICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS .....	90
<b>4.2.1 Câmara de Mediação de Conflitos - UFAPE</b> .....	<b>91</b>
<b>4.2.2 Diretoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição - UFES</b> .....	<b>94</b>

4.2.3 Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos - UFG ....	97
4.2.4 Coordenadoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e de Correição - UFMG .....	101
4.2.5 Câmara de Mediação de Conflitos - UFMS .....	104
4.2.6 Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações de Trabalho - UFOP .....	107
4.2.7 Espaço de Diálogo e Reparação - UFPE .....	111
4.2.8 Comissão de Humanização das Relações de Trabalho - UFRN .....	115
4.2.9 Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas - UFSCar .....	119
4.2.10 Câmara de Mediação, Conciliação de Conflitos, Enfrentamento ao Racismo e Assédio - UFT .....	122
4.2.11 Câmara de Mediação da UNIFESP .....	125
4.3 ANÁLISE DAS UNIDADES ESPECÍFICAS DE MEDIAÇÃO .....	129
4.3.1 Institucionalização do Sistema de Mediação .....	129
4.3.2 Processo de Mediação .....	136
4.3.3 Estratégias de Execução .....	138
4.3.4 Operacionalização do acordo .....	139
4.3.5 Resultados das Seções .....	140
4.4 PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS PARA A UFPB .....	147
4.4.1 Programação do Sistema de Mediação .....	148
4.4.2 Estrutura Organizacional e Vinculação Hierárquica .....	150
4.4.3 Procedimentos de Mediação .....	150
4.4.4 Ferramentas de Consolidação .....	152
4.4.5 Monitoramento e avaliação .....	152
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	154
REFERÊNCIAS .....	158

## 1 INTRODUÇÃO

O conflito é intrínseco e inerente à natureza das relações humanas. Quando se vive em sociedade, o conflito, que existe de forma latente dentro de cada indivíduo, acaba por manifestar-se sob a forma de disputa, já que resulta de posicionamentos e percepções divergentes acerca de fatos, condutas, valores e/ou interesses (Vasconcelos, 2023). O conflito em sua natureza não é algo negativo. Pelo contrário, oferece a oportunidade das pessoas contraporem argumentos e construam um caminho que promova a equidade. Infelizmente, a evolução cultural da humanidade chegou à situação atual de intolerância, na qual a visão de um é menos importante que a do outro, levando muitas vezes a situações de violência.

As universidades são espaços que agregam pessoas de diferentes origens, culturas, etnias, idades e religiões. Se por um lado esta diversidade é vital para a produção do conhecimento no âmbito destas instituições, em muitos momentos acaba propiciando o choque de perspectivas e opiniões. Fazer uma gestão adequada destes conflitos é vital para a saúde institucional, evitando que seu corpo de servidores fique sujeito à sua resolução por procedimentos correicionais<sup>1</sup>. Com isso, a adoção da mediação, em oposição aos procedimentos disciplinares, tem se tornado uma prática cada vez mais frequente no âmbito da administração pública, representando uma alternativa mais efetiva, célere e econômica para a resolução de conflitos.

A presente pesquisa aborda a utilização da mediação como alternativa ao procedimento disciplinar tradicional na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), considerando que é possível estabelecer arranjos centralizados ou descentralizados, seja através do aprimoramento das instâncias correicionais existentes, seja pela criação de unidades específicas para resolução de conflitos. A pesquisa, entretanto, não objetiva apontar o modelo ideal de mediação de conflitos, mas apresentar, a partir das experiências já existentes em outras universidades, uma proposta de sistema de mediação de conflitos que permita uma maior economia, eficiência, proporcionalidade e pacificação das relações, ou seja, uma gestão de pessoas mais eficiente, passível de aplicação na UFPB. A expectativa é que este modelo oriente a gestão da universidade na institucionalização da mediação, caso decida por fazê-lo.

---

<sup>1</sup> Procedimentos correicionais são processos administrativos instaurados pelas instituições públicas para apurar condutas irregulares de servidores, podendo resultar em sanções éticas ou disciplinares.

Com isso, a pesquisa está focada em definir características e atributos necessários para a boa gestão de conflitos. O embasamento teórico, necessário para seu desenvolvimento, envolve temáticas como mediação na administração pública, eficiência e sustentabilidade de recursos humanos, justiça restaurativa e mediação em procedimentos correicionais, além da modelagem de sistemas de mediação na administração pública.

O ambiente acadêmico, caracterizado por sua riqueza em diversidade e dinamismo, representa um microcosmo repleto de interações complexas e desafios constantes. Dentro desse cenário, as instituições de ensino superior desempenham um papel crucial na formação de profissionais e na produção de conhecimento, sendo espaços onde a pluralidade de ideias e perspectivas converge para a construção de saberes.

No âmbito do ensino superior, a UFPB se destaca como uma instituição que desafia e inspira. Mas como em qualquer meio acadêmico, encontra-se imersa em uma teia complexa de dinâmicas, relacionamentos e desafios. O contexto acadêmico, por natureza, é caracterizado por uma diversidade de atores, incluindo docentes, discentes, pessoal técnico administrativo e terceirizados, cada um contribuindo para a riqueza e complexidade do ambiente universitário.

Neste cenário multifacetado, os conflitos surgem inevitavelmente, seja pela diversidade de perspectivas, de interesses ou pelas próprias pressões inerentes à vida acadêmica, manifestando-se de diversas formas no ambiente universitário: divergências acadêmicas, questões disciplinares, ideologias, disputas por recursos e até mesmo conflitos de caráter pessoal são fenômenos que podem surgir, impactando não apenas as relações individuais, mas também repercutindo no funcionamento eficaz da instituição como um todo. Se não forem adequadamente gerenciados, têm o potencial de minar a eficácia da instituição, prejudicando não apenas as relações interpessoais, mas também comprometendo a qualidade das atividades acadêmicas e administrativas.

A UFPB, como célula viva desse contexto dinâmico, não está imune aos desafios decorrentes de conflitos no ambiente universitário. A gestão eficiente dessas situações torna-se crucial não apenas para a manutenção da estabilidade interna, mas, de maneira mais abrangente, para a promoção de um ambiente de trabalho saudável. Isso não se trata apenas de garantir a ordem, mas de cultivar um terreno fértil para a inovação, a colaboração e o desenvolvimento acadêmico e

humano, alinhado aos princípios fundamentais da administração pública. Ou seja, a eficácia na gestão de conflitos torna-se um elemento chave para a sustentabilidade dos recursos humanos e o sucesso institucional.

Os servidores públicos são profissionais diferenciados, pois ocupam um lugar privilegiado e bastante concorrido, após lograrem aprovação em concurso público. Espera-se que sejam pessoas capazes de lidar com as diversas situações do seu cotidiano com integridade, ética, eficiência, probidade, cortesia, boa vontade, cuidado e empatia, expectativa esta esculpida no código de ética profissional do servidor público civil federal, aprovado pelo Decreto nº 1.171/1994 (Brasil, 1994).

Embora gozem de muito prestígio e se diferenciem de outros grupos de pessoas, os servidores públicos continuam sendo indivíduos suscetíveis às emoções e paixões, afetados pela realidade que os cercam (contexto pessoal ou familiar, problemas de saúde e/ou financeiros). Mesmo sujeitos ao código de ética e tendo sua atuação balizada pelos regramentos legais que incidem sobre a carreira, nem sempre estes profissionais estão preparados mental e emocionalmente para lidar com a gama de problemas que podem surgir no dia a dia da universidade, o que, fatalmente, pode levar a condutas que podem configurar infrações passíveis de serem apuradas por procedimentos correicionais.

Num contexto de recursos públicos escassos, de cobrança da sociedade por mais eficiência e da necessidade de se garantir a sustentabilidade dos recursos humanos das organizações públicas aprendentes, a consensualidade mostra-se um caminho racional, razoável e viável, sobretudo quando sem tem em vista o custo financeiro e humano para se conduzir o procedimento correicional tradicional. Com isso, surge o seguinte questionamento: **de que forma a mediação pode contribuir para a solução consensual de conflitos, como ferramenta de gestão de pessoas, na UFPB?**

Esta pesquisa surge, portanto, em resposta a esse imperativo de eficiência e inovação na gestão de conflitos na UFPB. A mediação, como uma ferramenta consensual de resolução de conflitos, emerge como uma alternativa promissora, alinhada não apenas com a contemporaneidade, mas também com os princípios éticos e legais que regem a administração pública. Ao explorar os caminhos para a implantação efetiva da mediação na UFPB, esta pesquisa não apenas aborda um desafio específico da instituição, mas contribui para um diálogo mais amplo sobre a gestão de conflitos nas universidades e, por extensão, na sociedade como um todo.

Para responder ao problema, a presente pesquisa tem por **objetivo geral** propor um modelo de sistema de mediação como método de resolução de conflitos na UFPB, visando à promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e à garantia do princípio da eficiência na administração pública.

Na busca pelo objetivo geral, serão perseguidos os seguintes **objetivos específicos**: identificar a existência de conflitos interpessoais nos procedimentos disciplinares tradicionais da UFPB; descrever as unidades de solução consensual de conflitos já instituídas em universidades federais; e analisar a modelagem dos sistemas de mediação adotados em universidades federais.

A justificativa para a realização da presente pesquisa se dá pela observação do desgaste das pessoas envolvidas em processos disciplinares, o que pode ser prejudicial tanto para o ambiente de trabalho quanto para a saúde emocional e psicológica dos envolvidos. Não há treinamento adequado dos “investigadores”, salvo por interesse próprio. E o desgaste pessoal dos investigados e/ou processados coloca em risco sua saúde mental, sua vida pessoal e familiar e, principalmente, sua vida profissional.

O interesse, embora atual, não é novo. Foi no curso de Direito, concluído em 2021, que o autor se identificou com a temática da solução consensual de conflitos e da justiça restaurativa. Sendo servidor da UFPB e tendo vivenciado procedimentos correicionais, tanto na condição de membro da comissão quanto na condição de investigado, de logo surgiu uma inquietação: por que não existe espaço para mediação de conflitos na universidade e como fazer para isto se tornar realidade?

A primeira tentativa de solução veio com a pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC), na qual debruçou-se sobre a construção da fundamentação legal, com embasamento constitucional, para permitir, em etapa anterior ao processo administrativo disciplinar (PAD), a aplicação da mediação (Soares Junior, 2021). Ato contínuo, não satisfeito em apenas fundamentar legalmente, decidiu ingressar num mestrado para, de forma mais aprofundada, buscar apresentar à instituição um caminho possível.

A escolha do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (PPGOA) da UFPB como cenário para esta pesquisa é fundamentada na combinação de competência acadêmica, alinhamento temático, ambiente colaborativo, relevância local e suporte institucional. A integração desses elementos oferece um contexto acadêmico enriquecedor para a exploração da mediação como

ferramenta de gestão, no caso de gestão de pessoas, encaixando-se na descrição da Linha de Pesquisa de Gestão de Projetos e Tecnologias Emergentes, na qual está sendo conduzida.

Do ponto de vista teórico, a escolha deste tema de pesquisa é respaldada pela importância de uma eficiente gestão de pessoas nas instituições de ensino superior, especialmente na UFPB. Conflitos no ambiente acadêmico podem impactar negativamente não apenas nas relações interpessoais, mas também na qualidade do trabalho desenvolvido e na eficácia das atividades acadêmicas e administrativas. A mediação, como método consensual de resolução de conflitos, representa uma abordagem inovadora e eficaz na gestão de pessoas, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. A literatura evidencia que a implementação da mediação em contextos organizacionais resulta não apenas na resolução de conflitos, mas também na promoção de relações mais colaborativas e na prevenção de litígios futuros. Ao considerar aspectos teóricos relacionados à administração pública, a pesquisa contribuirá para a construção de diretrizes alinhadas não apenas com as demandas organizacionais, mas também com os princípios éticos e legais que regem a gestão pública.

Já no aspecto social, a pesquisa visa oferecer soluções inovadoras para a gestão de conflitos na UFPB. Instituições de ensino superior desempenham um papel crucial na formação acadêmica e pessoal dos indivíduos, e um ambiente universitário saudável é essencial para seu desenvolvimento pleno. Conflitos mal resolvidos podem afetar a saúde mental dos envolvidos, destacando a importância da mediação para promover a resolução consensual e melhorar o bem-estar da comunidade acadêmica. Além disso, a pesquisa visa fortalecer as relações interpessoais dentro da universidade, promovendo uma cultura de diálogo e colaboração. Espera-se que isso contribua para a qualidade do trabalho e aprendizado, permitindo que os servidores se concentrem em suas atividades principais sem os impactos negativos de conflitos mal gerenciados.

Ao compreender os caminhos para a solução consensual de conflitos, a pesquisa também vai contribuir para a prevenção de situações de assédio, desigualdade e discriminação. A implantação da mediação pode criar um ambiente mais inclusivo e sensível às diversidades, promovendo a equidade e a justiça social dentro da instituição. Além disso, ao propor a implantação de um modelo de mediação como método de resolução de conflitos na UFPB, o que vai implicar na

formação de pessoal com habilidades sociais avançadas, essas habilidades não apenas beneficiam o ambiente universitário, mas também são transferíveis para a vida profissional e pessoal dos envolvidos. Por fim, ao estabelecer práticas inovadoras de gestão de conflitos, a pesquisa também contribui para a construção de uma sociedade mais pacificada. A disseminação de métodos consensuais pode influenciar positivamente outras organizações e setores, promovendo uma cultura de respeito, diálogo e colaboração.

Assim, a pesquisa não apenas responde a uma necessidade prática e específica da UFPB, mas também contribui para o avanço teórico no campo da gestão de pessoas e resolução de conflitos em instituições de ensino superior, oferecendo subsídios para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e eficientes, permitindo a disseminação de boas práticas de gestão de pessoas e inspirando outras instituições a fazerem o mesmo.

Com isso, a presente dissertação está organizada em cinco seções. A primeira seção, a Introdução, dedica-se à apresentação e contextualização da proposta de pesquisa, incluindo a problematização, objetivos, justificativa e a estrutura da pesquisa. Nela o leitor será levado a conhecer de forma geral a pesquisa e sua relevância acadêmica, teórica e social.

A segunda seção, o Caminho Metodológico, tem por objetivo apresentar o conjunto de procedimentos empregados durante a pesquisa, na perseguição aos objetivos traçados, incluindo a descrição do local da pesquisa, o delineamento e técnicas de coleta e análise dos dados.

A terceira seção é destinada à explanação do conteúdo teórico que fundamenta a análise e interpretação dos resultados. Nela, será apresentado um panorama da produção científica sobre o tema, bem como serão explanados os temas dos conflitos interpessoais e da mediação, e como eles dialogam com o tema da gestão de pessoas. Por fim, será tratado do tema da mediação como alternativa aos procedimentos correicionais tradicionais, apresentando uma modelagem de sistema de mediação para a administração pública.

A quarta seção é destinada à apresentação e discussão dos resultados encontrados na coleta de dados com vistas a atingir os objetivos da pesquisa.

A quinta e última seção é destinada a apresentar as considerações finais sobre os resultados da pesquisa.

## 2 CAMINHO METODOLÓGICO

O caminho metodológico é a estratégia adotada para alcançar os objetivos de uma pesquisa. Ele envolve a escolha e aplicação de técnicas e procedimentos específicos para coletar e analisar dados, a fim de responder ao problema de pesquisa formulado. Segundo Gil (2017, p. 19), o caminho metodológico é "o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo".

Entretanto, antes de apresentar o caminho percorrido para concretização desta pesquisa, é importante descrever o local onde foi realizada e na qual se pretende que sejam aplicados os resultados produzidos.

### 2.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Durante o período de 1946 a 1964, o Brasil vivenciou um crescimento urbano e a penetração das relações capitalistas no campo, levando ao êxodo rural, tendo como origem o movimento populista. Esse contexto permitiu o surgimento de instituições de ensino superior em várias regiões, incluindo a Paraíba (Bezerra, 2007). Até o início da década de 1950, foram criadas várias faculdades e escolas isoladas no estado, conforme retrata o Quadro 1.

**Quadro 1** - Escolas de ensino superior criadas na Paraíba

Nome	Criação
Escola de Agronomia do Nordeste	1934
Faculdade de Ciências Econômicas	1947
Faculdade de Filosofia da Paraíba	1949
Faculdade de Direito	1949
Faculdade de Medicina	1951
Faculdade de Odontologia	1951
Escola de Serviço Social	1951
Escola de Engenharia	1952
Escola Politécnica da Paraíba	1952
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Instituto Nossa Senhora de Lourdes	1953
Escola de Enfermagem	1955
Faculdade de Farmácia	1956

**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em Bezerra (2007).

Estas instituições<sup>2</sup> formaram a base do ensino superior no estado, muitas vezes enfrentando desafios significativos, como a falta de infraestrutura, recursos financeiros escassos e resistência política, simbolizando uma visão progressista de proporcionar oportunidades educacionais a uma gama mais ampla de estudantes (Bezerra 2007). E foram unificadas pelo governo da Paraíba para criação da Universidade da Paraíba, através da Lei Estadual nº 1.366/1955 (Costa, 2018).

A federalização da UFPB veio apenas cinco anos depois, através da Lei n. 3.835/1960, quando recebeu a atual denominação. De lá para cá, estabeleceu-se como uma instituição de ensino superior dinâmica, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento educacional, cultural e científico da região nordeste do Brasil (UFPB, [2014]).

Com unidades localizadas em três cidades (João Pessoa, Campina Grande e Areia), a UFPB nasceu com uma estrutura diferenciada em relação à maioria das universidades criadas no mesmo período (Costa, 2018), num formato *multicampi*. Ao longo de cerca de 20 anos, esta estrutura foi sendo ampliada para o interior, visando atingir um público de todo estado, passando, em 1973, a ter 7 campi.

Em 1973, o Conselho Universitário aprova a reformulação da estrutura acadêmica da Instituição, através da Resolução nº 12/73 [...]. A partir de então, a Universidade Federal da Paraíba ficou estruturada da seguinte forma: Campus I, na cidade de João Pessoa; Campus II, na cidade de Campina Grande; Campus III, na cidade de Areia; Campus IV, na cidade de Bananeiras; Campus V, na cidade de Cajazeiras; Campus VI, na cidade de Sousa e Campus VII, na cidade de Patos (UFPB, [2014], on-line).

Em 2002, após discussões políticas e acadêmicas (UFPB, [2014]), a UFPB foi desmembrada para a criação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), através da Lei nº 10.419/2002. Com isso, os campi de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras passaram a compor a nova estrutura da UFCG.

Esta estrutura voltaria a ser novamente modificada quatro anos depois, em 2006, com a criação do Campus IV, sediado nas cidades de Rio Tinto e Mamanguape (UFPB, 2022), no esteio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Segundo dados da UFPB (2023), atualmente sua estrutura é composta de quatro campi (João Pessoa/Santa Rita, Areia, Bananeiras e Rio Tinto/Mamanguape),

---

<sup>2</sup> Com exceção da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Instituto Nossa Senhora de Lourdes, instituição privada, que tinha concorrência da Faculdade de Filosofia da Paraíba, pública, tendo encerrado suas atividades em 1968 (Bezerra, 2007).

que abrigam 17 centros de ensino, além de 8 pró-reitorias e vários órgãos suplementares (superintendências, hospital, agências, editora, arquivo, institutos e biblioteca, entre outros).

A UFPB é uma teia complexa de organismos, abrangendo estruturas acadêmicas e administrativas e uma comunidade acadêmica diversificada. Essa diversidade não apenas enriquece a experiência educacional, mas também traz consigo desafios e dinâmicas únicas na gestão de conflitos. A governança da UFPB (UFPB, 2023) é estruturada para lidar com a complexidade inerente a uma instituição de ensino superior de grande porte, sendo o Conselho Universitário (CONSUNI) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) os pilares que sustentam a tomada de decisões sobre a gestão de recursos humanos.

Para se ter uma ideia do tamanho da instituição, segundo informações constantes do Relatório de Gestão Institucional de 2023<sup>3</sup>, a UFPB é composta por quase 7000 pessoas, entre servidores efetivos, temporários e terceirizados, distribuídos conforme a Figura 1.

**Figura 1 - Quadro de pessoal da UFPB**



**Fonte:** elaborado do autor, com base em UFPB (2023).

<sup>3</sup> Até o encerramento da pesquisa, em janeiro de 2025, o relatório de gestão da UFPB de 2024 não havia sido publicado.

Segundo o Portal da Transparência<sup>4</sup>, pouco mais de 600 servidores ocupam cargos ou funções comissionadas de chefia (Brasil, 2024), que acabam ficando também incumbidos, indiretamente, pela gestão de conflitos em suas unidades.

A dinâmica da UFPB envolve uma miríade de conflitos, desde os intrínsecos a questões disciplinares até os que emergem da riqueza da diversidade de pensamentos e perspectivas. Ao focar na implantação da mediação, reconhece-se a necessidade de estratégias inovadoras para lidar com esses conflitos de maneira construtiva. A mediação não é apenas uma ferramenta, mas uma abordagem que busca não apenas resolver questões imediatas, mas também cultivar uma cultura de diálogo, de respeito e de resolução consensual de conflitos.

Ao colocar a UFPB no epicentro desta pesquisa, reconhece-se não apenas sua posição como objeto de estudo, mas também seu papel ativo na formação de soluções que transcendem os muros acadêmicos, contribuindo de maneira significativa para o aprimoramento da sociedade e para o avanço do ensino superior no Brasil. O ambiente universitário da instituição se revela como um laboratório vivo, onde desafios e inovações coexistem, proporcionando um terreno fértil para a pesquisa e a construção de conhecimento.

## 2.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (2022, p. 57), o delineamento da pesquisa “[...] refere-se à estratégia determinada para integrar os diferentes componentes do estudo de forma coerente e lógica, garantindo a efetiva abordagem do problema de pesquisa”. Em outras palavras, ele descreve detalhadamente os métodos, técnicas e procedimentos utilizados para obtenção e análise dos dados. Isso fornece clareza sobre como a pesquisa foi conduzida, permitindo a compreensão e avaliação da validade e confiabilidade dos resultados apresentados.

Portanto, esta pesquisa foi desenvolvida sob o seguinte delineamento: abordagem mista, natureza aplicada, tipo exploratória, procedimento bibliográfico e documental, cujos dados foram submetidos à análise de conteúdo, como ilustra a Figura 2.

---

<sup>4</sup> O Portal da Transparência foi lançado pela Controladoria-Geral da União (CGU), em 2004, com acesso livre a informações sobre o uso dos recursos públicos e demais assuntos relacionados à gestão pública do Governo Federal, sendo um importante instrumento de controle social (Brasil, 2024).

**Figura 2 - Delineamento da pesquisa**



**Fonte:** elaborado pelo autor (2024).

O caminho metodológico foi desenvolvido por meio de uma **abordagem mista**, que Gil (2022) define como aquela que combina elementos de pesquisas qualitativas e quantitativas, permitindo uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado, aproveitando as vantagens de ambos os métodos. A pesquisa quantitativa foca na quantificação de dados e na análise estatística, buscando generalizações e relações causais. Já a pesquisa qualitativa enfatiza a compreensão profunda dos significados e contextos, explorando percepções e experiências dos participantes. Ao combinar essas abordagens, a pesquisa de métodos mistos oferece uma visão mais completa e detalhada do objeto de estudo.

Embora o objetivo geral desta pesquisa seja propor um modelo de sistema de mediação para a UFPB, partindo da compreensão já construída acerca do tema e das experiências já instaladas em outras universidades, com enfoque qualitativo, parte dos dados coletados foram submetidos ao tratamento e análise sob o enfoque quantitativo, sendo representados através de frequências. Gil define esta abordagem mista como sequencial exploratória, cujo “[...] propósito é utilizar resultados

quantitativos para auxiliar na interpretação de resultados qualitativos” (Gil, 2022, p. 155).

Esta pesquisa tem **finalidade (ou natureza) aplicada**, uma vez que busca a aquisição de conhecimentos para construção de uma possível solução para um problema específico (Marconi; Lakatos, 2022). A natureza aplicada dialoga diretamente com o objetivo geral desta pesquisa, uma vez que busca propor um sistema de mediação no contexto específico da UFPB.

Uma vez que não existe uma unidade específica de mediação de conflitos na UFPB, a pesquisa busca conhecimento na literatura e na experiência de outras universidades federais para definir um modelo de estrutura. Portanto, quanto ao objetivo, ela é caracterizada como **pesquisa exploratória**, uma vez que esta possibilita uma maior familiaridade com o problema de pesquisa, permitindo a construção de hipóteses para solucioná-lo (Gil, 2021; Marconi; Lakatos, 2022).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa adotou como técnica principal, a **pesquisa bibliográfica e documental**. Gil fez com muita felicidade a diferenciação entre os dois procedimentos, cuja finalidade principal é a obtenção dos dados da pesquisa.

Os dados também podem ser obtidos mediante consulta a arquivos, análise de documentos ou análise de artefatos físicos, já que documento, em acepção ampla, corresponde a qualquer suporte material que incorpora algum tipo de informação [pesquisa documental]. Podem, ainda, ser de natureza bibliográfica, quando são obtidos mediante textos elaborados com a finalidade explícita de serem lidos. São, pois, dados obtidos mediante a leitura de livros, artigos de periódicos, anais de eventos e impressos diversos (Gil, 2021, p. 28).

Essas técnicas foram utilizadas para reunir informações sobre mediação de conflitos, procedimentos disciplinares, legislação e normas aplicáveis à administração pública federal e à UFPB, bem como para identificar padrões e lacunas na resolução de conflitos em processos disciplinares nas universidades.

Nesta pesquisa foi realizada pesquisa bibliográfica, incluindo livros, capítulos de livro e artigos científicos, com o objetivo de conhecer a compreensão dos principais autores acerca do tema, com destaque para Beirão (2021), Braga Neto (2019), Brasil (2014), Catão (1994), Dutra *et al.* (2019), Genari (2018), Oliveira e Medeiros (2021), Rojas (2024), Salvo (2018), Tartuce (2024), Vasconcelos (2023) e Vidotto e Lion (2020).

Dentre os documentos consultados estão leis e normas, sobretudo aquelas voltadas para a mediação na administração pública, como a Lei nº 13.140/2015 (Lei de Mediação) e as Resoluções nº 225/2016 e nº 288/2019, ambas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), bem como os regimentos das unidades específicas de mediação das universidades e os relatórios de gestão destas unidades e também o da UFPB.

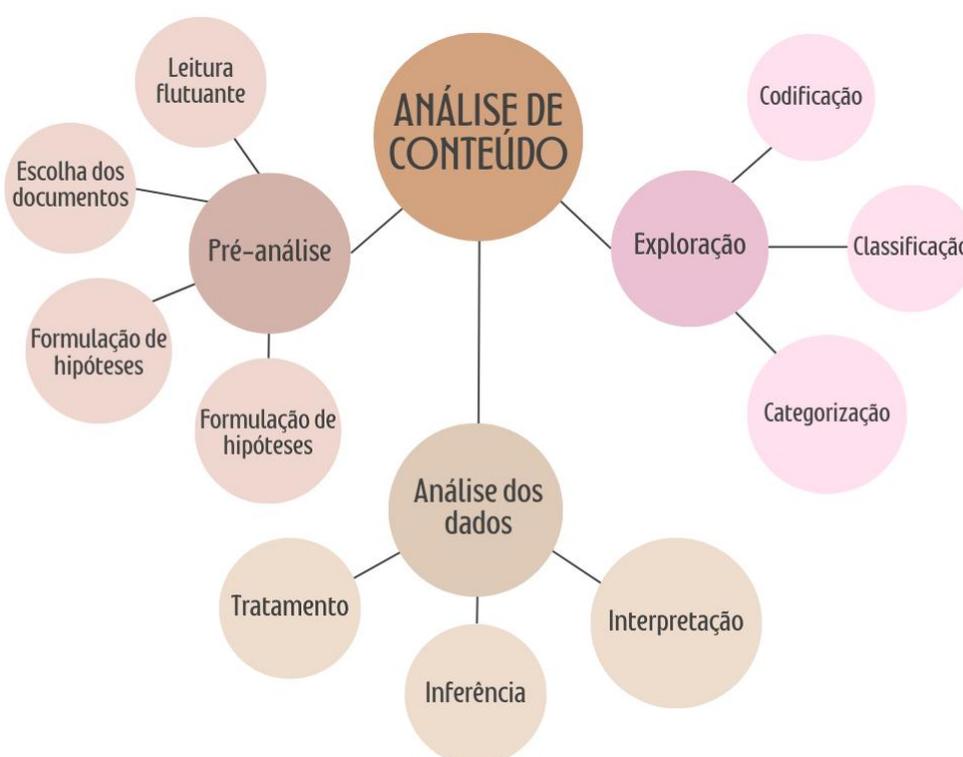
O conjunto bibliográfico e a massa documental obtidos foram submetidos à **análise de conteúdo** proposta por Bardin, que é considerada grande referência neste método. A autora conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações (textos e documentos) que usa procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo para conseguir indicadores (quantitativos ou não), através dos quais serão realizadas as inferências relativas à produção/recepção destas mensagens (Bardin, 2016).

O objetivo é identificar padrões, temas e significados a partir de dados qualitativos. Bardin (2016) divide a análise de conteúdo em três fases principais:

- a) Pré-análise: envolve as etapas da leitura flutuante, que consiste na leitura inicial do material para familiarização com o conteúdo, a escolha dos textos e documentos a serem analisados, a formulação de hipóteses e objetivos, onde se tem a definição clara do que se busca descobrir ou entender, e a elaboração de indicadores, através da criação de um plano para orientar a análise.
- b) Exploração do material: envolvendo as etapas de codificação, com a divisão do texto em unidades significativas (palavras, frases, parágrafos), a classificação, com o agrupamento das unidades de acordo com categorias predefinidas ou emergentes, e a categorização, através da criação de categorias que serão usadas para organizar e interpretar os dados.
- c) Tratamento, inferência e interpretação dos resultados: que envolve as etapas de tratamento dos dados, mediante a aplicação de técnicas estatísticas ou qualitativas para resumir e transformar os dados, da inferência, que são interpretações baseadas nos dados analisados, e da interpretação, onde se faz a discussão dos resultados à luz do quadro teórico e dos objetivos da pesquisa.

Bardin (2016) sugere várias técnicas que podem ser usadas na análise de conteúdo, incluindo: análise temática (identificação e análise de temas recorrentes no material, análise categorial (divisão do texto em categorias específicas para facilitar a análise), análise de frequência (contagem de palavras ou temas para identificar padrões quantitativos) e análise de avaliação (análise de opiniões, atitudes e avaliações expressas no texto). A Figura 3 apresenta, em forma de diagrama, o método descrito por Bardin.

**Figura 3 - Análise de conteúdo de Bardin**



**Fonte:** elaboração do autor, com base em Bardin (2016).

Nesta pesquisa foram usadas duas das técnicas definidas por Bardin (2016). A técnica da análise temática foi utilizada durante a exploração bibliográfica, quando foi possível levantar o panorama da produção científica, ou seja, como as pesquisas sobre o tema estão sendo conduzidas e suas conclusões. Já a técnica da análise categorial foi utilizada na exploração dos documentos relativos às unidades específicas de mediação nas universidades federais e nos relatórios de PAD da UFPB.

## 2.3 PRODUÇÃO E COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos delineados na pesquisa sobre a implantação da mediação como método de resolução de conflitos na UFPB, propôs-se a adoção de uma abordagem integrada, combinando técnicas de coleta de dados qualitativas, bem como instrumentos específicos para análise detalhada.

A coleta ocorreu em três momentos. No primeiro, fez-se uma busca no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Google Acadêmico para se ter um panorama da produção científica sobre o tema, cujos resultados encontram-se na seção 3.1 desta pesquisa.

No segundo, para estudar os resultados dos procedimentos disciplinares na UFPB, foi feita a coleta de informações constantes dos processos conduzidos e finalizados pela Corregedoria nos últimos cinco anos, utilizando dados fornecidos pelos registros institucionais da unidade, mais especificamente os relatórios conclusivos das comissões sindicantes e processantes. Em complemento aos dados levantados junto à Corregedoria, foram solicitados dados de investigações realizadas pela Comissão de Ética Pública (CEP) da UFPB no período de 2019 a 2024.

Em ambos os casos, os dados foram solicitados de maneira formal. Para a Corregedoria, a solicitação foi feita através do e-mail institucional. Já para a CEP, a solicitação foi feita através do Portal Fala.BR<sup>5</sup>. Houve total apoio à realização da pesquisa, com os dados sendo disponibilizados em tempo hábil.

Para complementar estes números, resolveu-se ampliar a pesquisa, incluindo dados abertos disponibilizados em dois portais federais mantidos pela CGU: O Sistema de Gestão de Processos Disciplinares<sup>6</sup> (CGU-PAD) e o Painel

---

<sup>5</sup> O Portal Fala.BR é uma ferramenta on-line de encaminhamento de demandas dos cidadãos à administração pública. Estas demandas podem ser pedidos de acesso à informação, dúvidas, elogios, reclamações, denúncias, sugestões, entre outras, que são destinadas a um órgão da administração direta, indireta ou fundacional das esferas federal, estadual ou municipal, definida pelo usuário, funcionando 24 horas por dia.

<sup>6</sup> O CGU-PAD é um software criado para armazenamento e consulta de informações sobre os procedimentos disciplinares instaurados no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, servindo como ferramenta de gestão da informação dos procedimentos disciplinares, auxiliando no monitoramento e controle das políticas de prevenção e repressão à corrupção (CGU, 2024b).

Resolveu?<sup>7</sup>, o que ajudou a ter uma visão mais ampla sobre os conflitos pessoais na UFPB.

Para organização dos dados coletados, foram definidas as categorias e fatores de análise para o primeiro objetivo específico, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2** - Categorias e fatores de análise referentes ao primeiro objetivo específico

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA	FATOR DE ANÁLISE	INSTRUMENTO
Estudar os resultados dos procedimentos disciplinares da UFPB relacionados a conflitos interpessoais	Procedimento	Tipo de procedimento	Pesquisa documental
	Resultado final	Arquivamento (por exculpação <sup>8</sup> ou prescrição) ou aplicação da sanção.	

**Fonte:** elaborado pelo autor (2024).

No terceiro momento, para a identificação da existência de unidades específicas de mediação de conflitos nas universidades federais, utilizou-se como técnica a coleta de informações via Portal Fala.BR, bem como em normativas institucionais (resoluções, regimentos e/ou portarias). A escolha deste canal oficial de acesso à informação foi escolhida a partir da experiência de Beirão (2021) com a coleta de dados.

Para identificação das universidades federais, inicialmente, foi consultada a base de dados do Ministério da Educação (MEC)<sup>9</sup> para identificar todas as instituições existentes no Brasil, sendo localizadas 40 instituições. Entretanto, esta base foi descartada quando se verificou que não estava completa, pois, por exemplo, nela consta que o Estado da Paraíba tem apenas uma universidade, quando se sabe existirem duas (Figura 4).

<sup>7</sup> O Painel Resolveu? é uma ferramenta criada pela CGU e que reúne informações sobre manifestações recebidas pelo sistema de Ouvidorias (e-Ouv), visando dar transparência e fornecer dados para gestores (autotutela) e cidadãos (controle por meio da participação social) (CGU, 2024a).

<sup>8</sup> A exculpação é a ausência de comprovação de culpa por parte do infrator.

<sup>9</sup> Disponível no endereço: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/es/universidades-federais>. Acesso em 11 abr. 2024.

**Figura 4 - Lista de universidades federais no Estado da Paraíba na base de dados do MEC**

The screenshot shows the gov.br website interface. At the top, there is the gov.br logo and navigation links for 'Órgãos do Governo', 'Acesso à Informação', 'Legislação', and 'Acessibilidade'. A search bar contains the text 'O que você procura?'. Below the navigation, the breadcrumb trail reads: 'Ministério da Educação > Áreas de Atuação > Educação Superior > Universidades Federais > Paraíba'. The main heading is 'Paraíba'. Below this, it indicates the page was published on 11/06/2024 and updated on 08/07/2024. A list of 'Universidades Federais' is shown, with 'Universidade Federal da Paraíba (UFPB)' as the only entry. At the bottom, there is a section for 'Novo PAC | Consolidação'.

**Fonte:** MEC (2024).

Em seguida, optou-se pela consulta à base de dados da Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), que se coloca como entidade representativa das universidades na interlocução com o governo, sindicatos e com a sociedade. Segundo este portal, há um total de 69<sup>10</sup> universidades filiadas.

As solicitações via Fala.BR foram enviadas para estas 69 universidades, entre julho e agosto de 2024, tendo havido retorno de todas elas num tempo médio de quinze dias, com as seguintes perguntas:

- 1 - Existe na estrutura desta universidade uma Unidade específica de Mediação e/ou Resolução de Conflitos?
- 2 - Se sim, quando foi criada/instituída?
- 3 - Havendo Unidade específica de Mediação e/ou Resolução de Conflitos, solicito enviar cópia da normativa (resolução, portaria ou similar), que instituiu e/ou regulamenta a unidade (podendo ser em arquivo ou link de acesso).
- 4 - Havendo Unidade específica de Mediação e/ou Resolução de Conflitos, solicito enviar cópia dos relatórios de gestão da unidade (podendo ser em arquivo ou link de acesso).

Nesta etapa, foram identificadas 13 universidades federais que possuem estrutura própria de resolução de conflitos: Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Goiás (UFG),

<sup>10</sup> Este foi o mesmo número de instituições levantado por Beirão (2021) em sua pesquisa.

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade Federal do Tocantins (UFT), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).

Foram excluídas da amostra as unidades da FURG e da UNIVASF. No caso da FURG, o Núcleo de Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas foi criado em 2023 e sua portaria de criação estabelecia um prazo de dez meses para que fosse apresentada uma proposta de regulamentação. Esta regulamentação ainda não existe. No caso da UNIVASF, o Núcleo de Solução Consensual de Conflitos foi criado em 2018, mas como parte integrante a Ouvidoria. Com isso, este núcleo apenas assumiu as competências da Ouvidoria para a resolução pacífica de conflitos, não se configurando como unidade específica da instituição.

Considerando os objetivos propostos, apenas das 11 universidades restantes foram coletados dados para a pesquisa. Entretanto, considera-se importante informar sobre as outras respostas. Além da FURG, duas universidades informaram que já existem comissões realizando estudos para proposição de criação de unidades específicas de mediação. Além da UNIVASF, outras 18 informaram que, embora não tenham unidades específicas, a mediação de conflitos existe na competência de outros órgãos (ouvidorias em sua maioria) ou na dos gestores. E, as outras 38, informaram não haver nenhuma estrutura específica de mediação de conflitos entre seus servidores, estando a UFPB dentre elas.

Os quadros 3 a 6 apresentam de forma consolidada as respostas recebidas das instituições para as questões 1 e 2, formuladas através do portal Fala.BR, refletindo a existência ou não de unidades de mediação de conflitos e, existindo, o ano em que foram criadas.

**Quadro 3** - Universidades com unidades específicas de mediação de conflitos

UNIVERSIDADE	UNIDADE	ANO DE CRIAÇÃO
UFAPE	Câmara de Mediação de Conflitos	2024
UFES	Diretoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição	2024
UFG	Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos	2019
UFMG	Coordenadoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e de Correição	2023
UFMS	Câmara de Mediação de Conflitos	2020
UFOP	Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações de Trabalho	2009
UFPE	Comissão de Ética e o Espaço de Diálogo e Reparação	2014
UFRN	Comissão de Humanização das Relações de Trabalho	2023
UFSCar	Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas	2022
UFT	Câmara de Mediação, Conciliação de Conflitos, Enfrentamento ao Racismo e Assédio	2024
UNIFESP	Câmara de Mediação da Unifesp	2018

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

**Quadro 4** - Universidades em processo de criação de unidades específicas de mediação de conflitos

UNIVERSIDADE	UNIDADE EM CONSTRUÇÃO
FURG	Núcleo de Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas
UFTM	Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos
UFU	Comissão de Mediação de Conflitos

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

**Quadro 5** - Universidade sem unidades específicas mas com processos de mediação de conflitos

UNIDADE RESPONSÁVEL PELO PROCESSO	UNIVERSIDADE
Cartilha de orientação para gestores	UFRA, UFRGS e UFCSPA
Comissão de Ética	UFAC
Ouvidoria	UFABC, UFBA, UFCA, UFCAT, UFGD, UFR, UFRB, UFRJ, UFSM, UNB, UNIFEI, UNILAB e UNIVASF

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

**Quadro 6 - Universidades sem unidades específicas de mediação de conflitos**

UNIVERSIDADES SEM UNIDADES ESPECÍFICAS	UFAL, UFAM, UFC, UFCG, UFDPAR, UFERSA, UFF, UFFS, UFJ, UFJF, UFLA, UFMA, UFMT, UFNT, UFOB, UFOPA, UFPA, UFPB, UFPEL, UFPI, UFPR, UFRPE, UFRR, UFRRJ, UFS, UFSB, UFSC, UFSJ (FUNRei), UFV, UFVJM, UNIFAL, UNIFAP, UNIFEPPA, UNILA, UNIPAMPA, UNIR, UNIRIO, UTFPR
--	---

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Um achado preliminar que estes números mostram é o salto na quantidade de instituições que aderiram à solução consensual de conflitos através da criação de unidades específicas. A pesquisa de Beirão (2021), cujos dados foram coletados em 2021, identificou apenas seis instituições (UFG, UFMS, UFOP, UFRN, UNIFESP e UNIVASF), havendo, hoje, praticamente o dobro, num intervalo de apenas três anos.

Duas possíveis inconsistências em relação aos dados levantados por Beirão (2021) também saltam aos olhos. Segundo os dados levantados na presente pesquisa, embora a UFRN já houvesse designado membros para a unidade específica desde 2020, apenas em 2023 a comissão passou a existir na sua estrutura administrativa. No caso da UFPE, a universidade tem unidade específica de solução consensual de conflitos desde 2014, mas esta não figurou na pesquisa da autora.

A partir das respostas recebidas, do estudo das normativas, e através de consultas aos sites das unidades e instituições, foram coletados documentos e informações sobre a estrutura, subordinação e funcionamento das unidades específicas de resolução de conflitos. Em algumas delas, foi necessária complementação de dados diretamente com a unidade, através de e-mail.

Para organização dos dados, foram definidas as categorias e fatores de análise para o segundo objetivo específico, conforme o Quadro 7.

**Quadro 7 - Categorias e fatores de análise referentes ao segundo objetivo específico**

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA	FATOR DE ANÁLISE	INSTRUMENTO
Descrever as unidades de solução consensual de conflitos em instituições em universidades federais	Hierarquia	Hierarquia	Pesquisa documental
	Estrutura	Física	
		Normativa	
		Pessoal	

**Fonte:** elaborado pelo autor (2024).

A partir das normativas das unidades, obtidas por meio da consulta pelo Portal Fala.BR, foi feita uma análise dos modelos institucionais de mediação de conflitos tendo por norte a modelagem proposta por Salvo (2018), detalhada na seção 3.3.3 desta pesquisa. Também foi feita uma busca pelos resultados dos processos de mediação em relatórios de gestão destas unidades. Para organização dos dados coletados, foram definidas as categorias e fatores de análise referentes ao terceiro objetivo específico, conforme o Quadro 8.

**Quadro 8** - Categorias e fatores de análise referentes ao terceiro objetivo específico

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>FATOR DE ANÁLISE</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Analisar a modelagem do sistema de mediação das universidades pesquisadas e os resultados alcançados	Processo de mediação	Institucionalização	Pesquisa documental
		Procedimentalização	
		Estratégias	
		Operacionalização do acordo	
	Resultados	Mediações realizadas	
		Taxa de sucesso	

**Fonte:** elaborado pelo autor (2024).

Por fim, com base na literatura, no conjunto normativo vigente e nos modelos de mediação identificados na pesquisa, propôs-se a criação de um sistema de mediação de conflitos para a UFPB.

### **3 CONFLITOS INTERPESSOAIS, GESTÃO DE PESSOAS E MEDIAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta seção destina-se à apresentação do referencial teórico que embasa a pesquisa. Visando uma melhor estruturação, foi dividida em três seções secundárias. Na primeira, será apresentado o panorama da produção científica. Na segunda, será feita uma explanação integrada entre os temas da gestão de conflitos e da gestão de pessoas em organizações aprendentes. Na terceira, será feita uma abordagem sobre o uso da mediação no PAD e será apresentada a modelagem institucional de um sistema de mediação de conflitos para a administração pública.

#### **3.1 PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA**

Como dito, a pesquisa foi iniciada por uma busca no Portal de Periódicos da CAPES. Esta escolha se justifica por ser um dos maiores acervos científicos virtuais brasileiros, formado por bases nacionais e internacionais, e gozar de grande prestígio na academia.

Inicialmente, fez-se uma busca pelos termos “processo administrativo disciplinar” e “mediação”, utilizando o operador booleano “AND”, sem especificar idioma (poderia ser em qualquer um) ou data. Esta consulta retornou zero resultados. O mesmo ocorreu quando trocou-se “processo administrativo disciplinar” pela sua sigla “PAD”. Este foi um achado interessante, pois, durante a pesquisa de TCC de Soares Junior (2021), haviam sido identificados alguns trabalhos relacionando os dois termos (naquela pesquisa não foi utilizado Portal de Periódicos da CAPES).

Tentamos pesquisar de forma individual pela sigla “PAD”, em português e espanhol, e seu correspondente “DAP”, no idioma inglês. Esta busca mostrou-se irrelevante, uma vez que os resultados apontaram, em sua maioria, e nos três idiomas, para pesquisas na área da saúde, onde o termo PAD (ou DAP) é associado à pressão arterial diastólica.

Ao buscar apenas o termo “processo administrativo disciplinar”, a consulta retornou 31 resultados na categoria artigos, entre 1995 e 2023. Também buscamos o termo em inglês, mas apareceram apenas dois resultados, sendo resultantes de pesquisas em português com o termo sendo localizado no abstract, razão pela qual foram descartados.

Após a eliminação de incidências repetidas e textos que não abordaram diretamente a temática no corpo (encontramos pesquisas onde o PAD aparece meramente como “pano de fundo” para pesquisas de outros temas), chegou-se a um total de 20 artigos.

Conforme descrito na metodologia, para sistematizar e interpretar os dados obtidos, foi utilizada a análise temática proposta por Bardin (2016), que permite identificar padrões e categorias a partir do conteúdo dos textos. Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante dos títulos e resumos dos trabalhos encontrados, permitindo uma familiarização com os temas abordados. Em seguida, procedeu-se à categorização dos estudos conforme seus enfoques principais, distinguindo aqueles que tratavam dos aspectos formais, materiais ou teóricos do processo administrativo disciplinar. A partir dessa categorização, foi possível agrupar os estudos por abordagens específicas, como principiológica, estruturação e instrumentação do PAD, indispensabilidade do advogado no processo, entre outras. Os resultados desta análise estão sintetizados no Quadro 9.

**Quadro 9** - Pesquisas envolvendo o termo “processo administrativo disciplinar” por tipo de abordagem, no Portal de Periódicos da CAPES

ASPECTOS	ABORDAGEM	QUANT.	TRABALHOS
Formais	Abordagem principiológica	6	Alba et al, 2020. Araújo; Lima, 2019. Mattos, 2003. May; Filó, 2015. Mota; Lins Filho, 2020. Stafenn; Rosa, 2010.
	Impacto do NPC no processo administrativo	4	Dezan; Carmona, 2017. Menezes, 2017.
	Indispensabilidade do advogado no processo	3	Campagnolli, 2009. Kisteumacher, 2011. Rosso et al, 2011.
Materiais	Estruturação e instrumentação do PAD	2	Rezende, 2017. Sancovich, 2016.
	Nulidade das sustentações orais	1	Campos; Pancheri, 2017.
	Prescrição em abstrato	1	Araújo, 2007.
Teóricos	Abordagem geral	1	Pereira; Pereira, 2016.
	Abordagem principiológica	2	Freitas; Menezes, 2020. Mees; Paz, 2023.
	Estudo comparado entre responsabilização de servidores e pessoas jurídicas	1	Menezes; Campos, 2020.
	Responsabilidade administrativa do servidor	1	Gomes, 2014.

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Os trabalhos foram classificados quanto aos aspectos do PAD estudados em: aspectos formais (55%), aspectos materiais (15%) e aspectos meramente teóricos (25%). Quanto à abordagem, as pesquisas foram identificadas com as seguintes categorias: abordagem principiológica (40%), estrutura e instrumentação do PAD (10%), indispensabilidade do advogado no processo (15%), análise do impacto no Novo Código de Processo Civil no PAD (10%), nulidade das sustentações orais (5%), prescrição em abstrato (5%) e responsabilidade administrativa (10%).

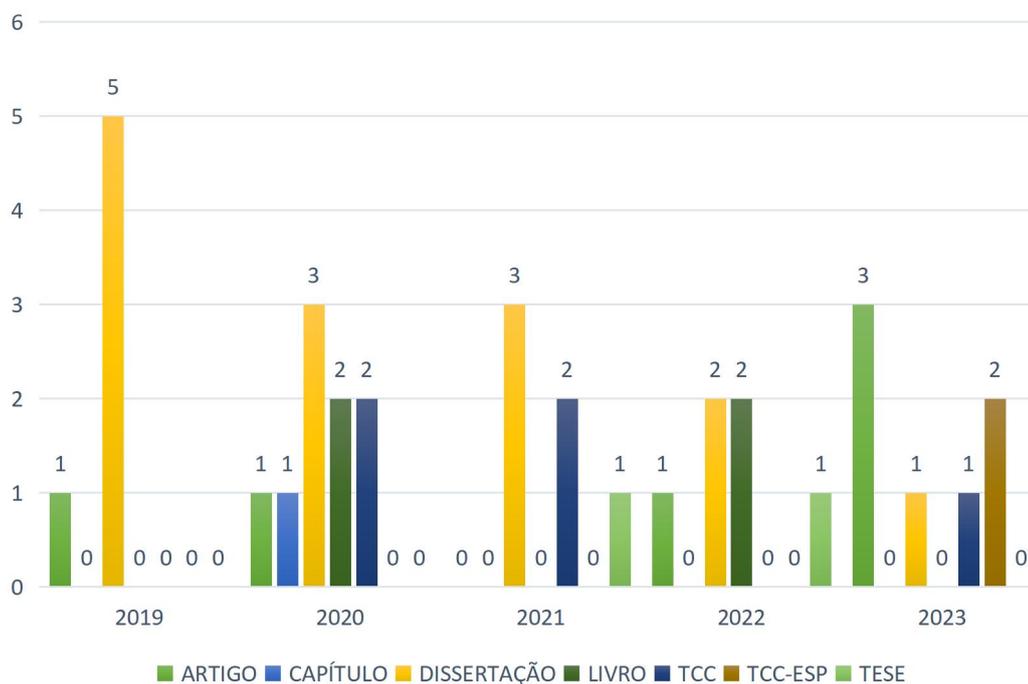
Destes, apenas um guarda relação com a temática desta pesquisa. Trata-se do trabalho de Araújo e Lima (2019), que estudou a aplicação do princípio da cooperação no âmbito do PAD. Para as autoras, essa cooperação seria entendida como um dever das partes e da administração pública de agir com probidade e lealdade para o melhor rendimento do procedimento. Tartuce reforça esta ligação entre os temas ao se buscar a cooperação entre as partes como meio para o sucesso da mediação:

A mediação, como mecanismo consensual, é marcada pela realização de reuniões para promover conversações entre os envolvidos. A proposta é abrir espaço para a comunicação e a cooperação. Verifica-se uma situação cooperativa quando um participante do processo, ligado de forma positiva a outro, comporta-se de maneira a aumentar suas chances de alcançar o objetivo, aumentando com isso também a chance de que o outro o faça (Tartuce, 2024, p. 206).

Como a busca no Portal de Periódicos da CAPES mostrou-se aquém do esperado, resolveu-se ampliar a busca, usando o Google Acadêmico. Desta feita, foram buscados os termos “mediação”, “PAD” e “administração pública”, tendo o AND como operador booleano, nos últimos cinco anos. A consulta retornou 315 resultados em português, entre trabalhos monográficos, livros e artigos.

Mais uma vez foi aplicado o protocolo de eliminação de incidências repetidas. Em seguida, foi efetuada a leitura do título e resumo dos trabalhos, para excluir aqueles que, embora contivessem as expressões buscadas, não guardavam a relação buscada nesta pesquisa. Com isso, chegou-se a um total de 34 achados, sintetizados no Gráfico 1.

Como se pode ver, quanto ao tipo, pode-se identificar uma predominância de dissertações (41%). Em seguida, aparecem os artigos (18%), TCC de graduação (15%) e livros (12%). Por fim, encontrou-se teses e TCC de especialização (cada um com 6%) e capítulos de livro (3%).

**Gráfico 1** - Trabalhos encontrados no Google Acadêmico por tipo e ano

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Observando ano a ano, inicialmente, vê-se a existência apenas de publicação de dissertações e artigos, em 2019, havendo maior diversificação de trabalhos nos anos seguintes. Também se percebe uma diminuição gradual no número de dissertações com o passar dos anos. De forma oposta, os artigos, que mantinham constante de pelo menos uma publicação ao ano, registraram um crescimento percentual considerável em 2023, sendo identificadas três publicações. Curiosamente, os TCC de especialização só aparecem em 2023, enquanto teses foram identificadas somente em 2022 e em 2023.

Considerando dados extraídos do Google Acadêmico, percebe-se que há uma preocupação recente com a temática da solução consensual de conflitos em procedimentos disciplinares na administração pública. Entretanto, dos 34 achados, pouco menos de 60% versam sobre o tema no âmbito da administração pública federal. Quando olhamos para as universidades federais, sendo estas unidades de educação e de produção do conhecimento, este número cai para 26% das pesquisas. Se restringirmos a abrangência à UFPB, houve apenas um trabalho identificado na busca, sendo ele o TCC da graduação em Direito do autor desta pesquisa. Aliás, é nesta área de conhecimento (Direito) que reside a grande maioria

das pesquisas encontradas. Estes números reforçam a necessidade da presente pesquisa, e demonstram seu caráter inovador no âmbito da gestão da instituição.

### 3.2 GESTÃO DE CONFLITO E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS APRENDENTES

A gestão de conflitos é um dos maiores desafios para as organizações, pois o bom funcionamento de uma equipe reflete diretamente nos resultados organizacionais (Chagas; Perini, 2018). Tendo esta premissa em mente, apresenta-se, nesta seção, seu papel na gestão de pessoas nas organizações públicas aprendentes. Para uma melhor compreensão, será dividida em três seções terciárias: gestão de pessoas em organizações públicas aprendentes, eficiência e sustentabilidade da gestão de pessoas e práticas restaurativas e gestão de conflitos.

#### 3.2.1 Gestão de Pessoas em Organizações Públicas Aprendentes

A gestão de pessoas em organizações públicas aprendentes é uma abordagem que busca criar ambientes organizacionais capazes de aprender e se adaptar continuamente. Segundo Senge (2017), isso implica desenvolver uma cultura que favoreça a aprendizagem contínua, promovendo práticas que incentivem a aquisição de novos conhecimentos e a adaptação a mudanças.

Se esta é uma visão amplamente aceita atualmente, sabe-se que nem sempre foi assim. O mundo organizacional passou por diferentes transformações ao longo do tempo, refletindo mudanças nas concepções e práticas relacionadas à organização do trabalho e à gestão de pessoas.

Não se pretende traçar um histórico completo desta evolução, mas acredita-se ser importante apresentar as concepções sobre ser humano, conflito e gestão de pessoas nos principais sistemas organizacionais no último século. Esta síntese reflete os trabalhos de Beirão (2021), Catão (1994), Fleury e Fleury (1997) e Oliveira e Medeiros (2021), compreendendo as escolas: clássica (Fordista e Taylorista), humanista e sistêmica.

No período histórico do Fordismo, destacado por autores como Henry Ford, a organização do trabalho era caracterizada pela produção em massa e pela linha de montagem (Fleury; Fleury, 1997). Já o Taylorismo, proposto por Frederick Taylor, enfatizava a divisão do trabalho, a especialização e o controle sobre as tarefas

(Catão, 1994). Essas duas tendências, também conhecidas como administração científica, influenciaram profundamente as práticas industriais da época, com reflexos também nas organizações públicas. Oliveira e Medeiros (2021) destacam que o Estado totalitário brasileiro era uma extensão do poder do soberano. Logo, tal qual as organizações que adotavam a administração científica, as instituições públicas não se preocupavam em gerir pessoas ou com seu bem-estar.

Na escola clássica, o ser humano era visto como uma mera engrenagem da máquina industrial, não tendo necessidade de pensar. Seu comportamento era simples e previsível, razão pela qual possíveis problemas seriam solucionados com o aperfeiçoamento das regras e/ou da estrutura administrativa (Beirão, 2021). Logo, o conflito era visto como algo nocivo, destrutivo, devendo ser evitado a todo custo. Acreditava-se que a estrutura racional, rígida, hierarquizada e repleta de regras seria suficiente para manter a organização em funcionamento, superando-se todos os problemas.

Chegando à metade do século XX, já no contexto do Humanismo, surgiu uma nova abordagem que valorizava o ser humano como elemento central nas organizações. Nessa concepção, reconhecia-se a importância do desenvolvimento pessoal, da motivação intrínseca e da participação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. Elton Mayo é o maior contribuinte para a visão humanista (Beirão, 2021; Catão, 1994). O reconhecimento da existência de uma organização informal, dentro daquela estrutura formal e racional, a partir da formação de grupos com comportamentos, crenças e atitudes similares, levou as organizações a criarem estruturas para fazer a gestão de pessoas (Catão, 1994).

Os estudos de Mayo mostraram que o trabalhador, quando devidamente motivado, produz mais e, conseqüentemente, gera mais lucro para as organizações (Catão, 1994). A mudança contumaz reside na percepção de que os indivíduos não estavam mais satisfeitos apenas com recompensas financeiras. Eles tinham necessidades complexas de aceitação social, prestígio e autorrealização. Com isso, a visão de homem econômico é substituída pelo do homem social, movido por necessidades complexas (Beirão, 2021; Catão, 1994). E a gestão de pessoas assume um caráter operacional, com funções básicas de recrutamento, seleção, remuneração e treinamento (Dutra *et al.*, 2019).

Na esfera pública, neste mesmo contexto, há o aumento da intervenção do Estado brasileiro no mercado, com o surgimento e afirmação dos sindicatos e sua

luta por direitos trabalhistas (Oliveira; Medeiros, 2021). Segundo estes autores, houve uma preocupação do poder público em fazer uma reforma administrativa que permitisse a organização da máquina pública em uma estrutura racional, baseada em normativas objetivas e impessoais. Surgindo, daí, os primeiros departamentos públicos de pessoal.

Segundo Beirão (2021), a tendência organizacional humanista, a partir dos estudos de Mayo, passa a reconhecer a existência do conflito em sua forma natural, de contraposição de ideias e posições, dentro das organizações. Com isso, surge a necessidade de se fazer uma gestão diferente das organizações (e de pessoas), buscando ferramentas para evitar ou minimizar os conflitos.

Passando da metade do século XX, a gestão das organizações ganha mais complexidade. A partir dos estudos de Ludwig von Bertalanfy, surge a abordagem sistêmica, aperfeiçoada posteriormente por Niklas Luhman, que considera a organização como um sistema complexo e interdependente (Klein, 2017). Nessa perspectiva, segundo Catão (1994), a concepção de organização do trabalho envolve a compreensão das inter-relações entre as partes e a busca pelo equilíbrio e harmonia entre os diferentes elementos do sistema. Segundo Oliveira e Medeiros (2021) e Dutra *et al.* (2019), ao enxergar a organização como um sistema, o ser humano passa a ter um papel funcional, havendo mais incentivo à busca pela capacitação e pela aprendizagem. Com isso, a gestão de pessoas ganha força e assume um papel gerencial, impulsionada pelo surgimento das gerências de recursos humanos, passando a ter influência em diferentes processos, incluindo os de desenvolvimento.

A abordagem sistêmica, aliada à teoria analítica crítica de Karl Marx, aplica a abordagem crítica e reflexiva nas organizações, buscando compreender suas complexidades e desafios e propondo mudanças que promovam o bem-estar e a equidade para todos os envolvidos (Catão, 1994). Com isso, o conflito, definitivamente, deixa de ser estudado como algo nocivo e passa a ser enxergado como inevitável e, com isso, procura-se obter benefícios de sua existência. Beirão (2021) defende que o conflito proporciona o debate, a curiosidade e a competitividade, devendo ser gerido e não eliminado.

E o Estado não demora a enxergar as benesses desta visão sistêmica. Após criar uma estrutura descentralizada, a partir das décadas de 1950 e 1960, formada por autarquias e fundações, a administração pública ganhou em flexibilidade, mais

proximidade com a sociedade e maior facilidade de alocação de recursos e de recrutamento, seleção e políticas de remuneração de pessoal (Oliveira; Medeiros, 2021). Estes mesmos autores apontam que, já nas décadas de 1980 e 1990, são iniciados os passos que levariam ao modelo gerencial da administração pública, com a oferta mais eficiente de serviços públicos e com maior concentração de ações focadas no desenvolvimento dos servidores, como ações de capacitação e avaliação de desempenho. Ao integrar práticas de gestão de pessoas, as organizações públicas puderam melhorar significativamente a eficácia e sua capacidade de resposta diante de um ambiente externo em constante transformação.

Para uma melhor visualização, compreensão e comparação entre estas tendências organizacionais e de como elas englobam a noção de conflito e de gestão de pessoas, suas características estão reunidas no Quadro 10.

**Quadro 10** - Ser humano, conflito e gestão de pessoas nos diferentes sistemas organizacionais

SISTEMA	PERÍODO	SER HUMANO	CONFLITO	GESTÃO DE PESSOAS
Administração científica	Início do século XX	Homem econômico, influenciado apenas por recompensas e sanções financeiras	Visto como algo nocivo, devendo ser evitado	Rudimentar, com o controle dos trabalhadores sendo executado pela figura do capataz (contratação e demissão) e oferta de recompensas como incentivo à produtividade
Humanista	1930 a 1970	Homem social, condicionado por suas demandas biológicas e pelo sistema social (movido por necessidades)	Ignora o conflito social (de classes), mas o reconhece como elemento intrínseco à organização	Modelo operacional, com o surgimento de estruturas com função de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração
Sistêmica	1960 a 1990	Homem funcional, que age em função do papel que exerce na organização	Conflito é benéfico e necessário à organização, devendo ser estimulado	Modelo gerencial, com maior valorização das pessoas e o desenvolvimento de sistemas de aprendizagem e de avaliação de desempenho

**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em Catão (1994); Fleury e Fleury (1997); Beirão (2021); Oliveira; Medeiros (2021).

A partir do final do século XX, com a globalização, o avanço veloz do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e uma maior competitividade, percebeu-se que a forma de se lidar com as pessoas era um diferencial que poderia pesar significativamente no sucesso ou no fracasso organizacional. Voltando às lições de Senge (2017), é neste contexto que ganha força o conceito de organizações aprendentes, incluindo os estudos sobre aprendizagem organizacional, gestão por competências e desenvolvimento de carreira. Dutra *et al.* (2019) e Oliveira e Medeiros (2021) afirmam que novos conceitos foram absorvidos para associar o papel das pessoas à geração de valor para as organizações, assumindo a gestão de pessoas uma função estratégica.

Considerando este ambiente de grandes transformações, surge o que Dutra *et al.* (2019, p. 9-12) chamam de novo contrato psicológico entre pessoas e organizações, uma espécie de contrato tácito que define as expectativas deste relacionamento, assentadas no mútuo desenvolvimento (um contribuindo para o desenvolvimento do outro). Naquela obra, os autores propõem um modelo de gestão de pessoas baseado não só no desenvolvimento mútuo, mas também na satisfação mútua e consistência no tempo, ancoradas em condições de simplicidade (formulação e aplicação), na transparência e na flexibilidade dos critérios de gestão de pessoas.

Desta forma, o desafio atual consiste em adotar um modelo de gestão de pessoas para organizações públicas que promova esta convergência entre expectativas de desenvolvimento. Infelizmente, por questões culturais e normativas, há uma imensa dificuldade em superar o modelo mais processual e burocrático vigente. Dutra *et al.* apontam vários fatores que emperram essa evolução.

No setor público brasileiro, incidem fatores institucionais como: a exigência de normatização, o ingresso via concurso público, a condição transitória dos gestores, a normatização de critérios de antiguidade e escolaridade na movimentação de carreira, a descontinuidade de políticas de gestão com a troca de chefia do poder executivo. Alguns desses fatores são explicitamente dificultosos às práticas de gestão mais meritocráticas, em consonância com o que se espera dos novos modelos de gestão. Outros, ainda que gerenciáveis pela gestão, acabam sendo manejados de forma mais conservadora posicionando-se também como entraves, seja devido à própria transitoriedade dos gestores, seja devido à cultura mais protocolar e ritualística em prol da burocracia, seja ainda por questões culturais e o receio de exposição quanto a tomadas de decisões (Dutra *et al.*, 2019, p. 13).

A gestão de pessoas precisa caminhar na direção da evolução de uma maneira que promova a sustentabilidade de seus recursos humanos, mas sem perder de vista a eficiência dos serviços prestados à população. É sob o enfoque destes temas que se propõe a reflexão sobre a gestão de conflitos na próxima seção.

### **3.2.2 Eficiência e Sustentabilidade da Gestão de Pessoas**

Em termos gerais, eficiência se refere à capacidade de realizar tarefas ou atingir objetivos com o menor consumo possível de recursos (Di Pietro, 2024). Seja no âmbito financeiro, humano, tecnológico ou temporal, a eficiência busca minimizar desperdícios, maximizar a produtividade e alcançar resultados positivos. Diversos aspectos estão associados à eficiência, incluindo o uso eficaz de recursos, a realização de operações sem redundâncias desnecessárias e o gerenciamento adequado do tempo e dos custos.

Rojas (2024) apresentou uma origem e evolução temporal sobre a eficiência. Segundo o autor, o conceito surge com maior evidência a partir da Revolução Industrial, com o advento da industrialização em substituição ao processo tradicional artesanal. As máquinas proporcionaram uma maior produtividade, sendo consideradas mais eficientes. Com os estudos de Taylor e Fayol, a eficiência passou a ser investigada de forma científica visando aumentar a eficiência na produção industrial. Taylor propôs métodos para otimizar tarefas, introduzindo o estudo de tempos e movimentos.

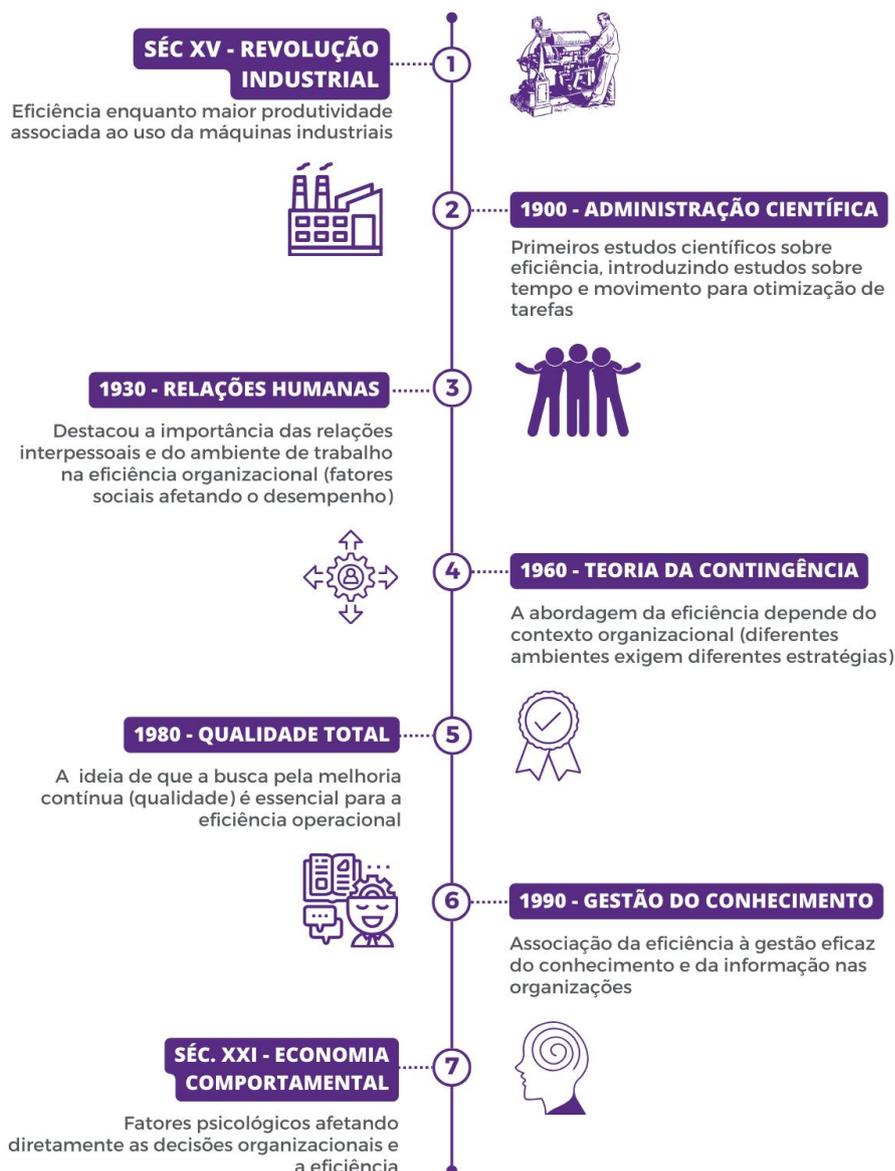
Já na década de 1930, em contraste com a abordagem mecanicista da teoria clássica, a teoria das relações humanas destacou a importância das relações interpessoais e do ambiente de trabalho na eficiência organizacional. Elton Mayo e outros pesquisadores examinaram como fatores sociais afetam o desempenho. Chega-se à década de 1960 e uma nova abordagem ganha força. A Teoria da Contingência argumenta que não existe uma abordagem única para a eficiência, sendo esta dependente do contexto organizacional. Segundo Rojas (2024), estudiosos como Joan Woodward e Paul Lawrence exploraram como diferentes ambientes exigem diferentes estratégias de gestão.

O autor continua sua viagem fazendo uma parada na “Revolução da Qualidade” da década de 1980. Iniciativas como o programa de qualidade total destacaram a importância da qualidade na eficiência. Estudiosos como W. Edwards

Deming influenciaram a ideia de que a melhoria contínua é essencial para a eficiência operacional. A década de 1990 chega trazendo os avanços nos estudos de Gestão do Conhecimento. Com a ascensão da economia do conhecimento, a eficiência passou a ser associada não apenas à produção física, mas também à gestão eficaz do conhecimento e da informação nas organizações.

Por fim, no século atual, Rojas (2024) aponta o surgimento da teoria da economia comportamental, onde estudos recentes exploram como fatores psicológicos afetam as decisões e a eficiência, questionando pressupostos tradicionais da teoria econômica. A Figura 5 apresenta, em síntese, uma linha do tempo sobre a evolução do conceito de eficiência organizacional.

**Figura 5 - Linha do tempo sobre a eficiência organizacional**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Rojas (2024).

A importância da eficiência transcende diferentes contextos. Ela contribui para a economia de recursos, torna organizações mais competitivas ao oferecer produtos ou serviços de alta qualidade a custos mais baixos, promove a sustentabilidade ao preservar o meio ambiente e atender às necessidades futuras, e impulsiona a inovação ao incentivar a adoção de novas tecnologias e métodos.

Como se percebe pela linha do tempo, a busca pela eficiência nas organizações vai migrando gradualmente seu foco para as pessoas. Este é um dos motivos que levou a gestão de pessoas a ocupar uma posição estratégica. Em geral, esta transição é estudada com mais facilidade no setor privado, mas a administração pública também se valeu dos avanços nos estudos sobre as organizações e a gestão de pessoas, como foi apresentado na seção anterior.

Quando pensamos no caso brasileiro, a reforma administrativa proposta por Bresser-Pereira na década de 1990 já buscava a modernização da máquina pública através da implantação de uma administração gerencial em oposição à burocracia (Desordi; Bona, 2020). Com uma emenda constitucional, em 1998 foi inserido no rol de princípios da administração pública, constante do art. 37 da Constituição Federal (CF), o princípio da eficiência. Di Pietro (2024) traz que esta modificação gera um dever para o agente público de realizar suas atribuições com agilidade, rendimento e perfeição. Segundo a autora, trata-se da modernização da atuação do governo, que não pode mais se contentar em prestar serviços dentro da legalidade, mas promovendo resultados positivos e satisfazendo as necessidades da comunidade, sob dois aspectos:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (Di Pietro, 2024, p. 125, grifo da autora).

Pires (2020) aponta que tanto a eficiência quanto a eficácia são condições para uma boa administração pública. Para o autor, estes conceitos não podem ser aplicados de forma unidirecional, somente no sentido de economia de recursos, mas na boa utilização destes para o cumprimento do interesse público, sem deixar de levar em conta os custos sociais das estruturas e práticas administrativas.

Tal entendimento segue a mesma linha de raciocínio desenvolvida por John Elkington, considerado o grande responsável por propor um modelo de gestão que buscasse a sustentabilidade empresarial (Dias, 2015). O autor inglês criou a expressão *triple bottom line*, traduzida na literatura para tripé da sustentabilidade, com três princípios ou responsabilidades para as quais as empresas deveriam estar preocupadas se desejassem longevidade: lucro (viés econômico), pessoas (viés social) e planeta (viés ambiental). Os estudos de Elkington buscavam superar a visão meramente capitalista do mercado que visava apenas o lucro em detrimento do resto (Dias, 2015).

Moraes Filho (2023) acrescenta que, num cenário de acesso fácil à informação e com uma sociedade cada vez mais crítica do seu papel no mundo, aumentou a pressão sobre empresas e governos para adoção de caminhos que promovam a geração de riqueza através da preservação do planeta e da valorização das pessoas, fazendo com que fossem ampliados os estudos sobre a sustentabilidade de recursos humanos nas organizações.

Não é objetivo desta pesquisa construir um conceito sobre sustentabilidade da gestão de pessoas, mas é preciso tomar um como um norte para subsidiar as análises e interpretações que virão. Por isso, será adotado o conceito utilizado por Genari em sua tese de doutorado, definido após extensa revisão literária.

Em consonância com as indicações da literatura, a presente tese aplicará o seguinte conceito sobre a GSRH: **a gestão sustentável de recursos humanos é representada por um conjunto de práticas que contribui para a sustentabilidade econômica, social e ambiental de uma corporação, com uma visão de longo prazo, além de promover o bem-estar, o comprometimento e a satisfação dos profissionais** (Genari, 2018, p. 76, grifo da autora).

Na literatura, inclusive, a gestão de pessoas assume um papel chave na busca pela sustentabilidade organizacional, através de duas frentes (Genari, 2018; Genari; Macke, 2022; Moraes filho, 2023): o papel da gestão de pessoas como suporte e apoio para a sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade do processo de gestão de pessoas. A integração destas duas frentes pode maximizar o impacto do processo na medida em que a organização, ao implantar práticas de sustentabilidade de pessoal (proporcionando bem-estar físico, social e econômico de longo prazo), se beneficia das premissas da sustentabilidade, auxiliando na sua implantação (Genari; Macke, 2022).

Moraes Filho (2023) acrescenta que a construção de práticas sustentáveis de recursos humanos em um contexto organizacional passa pela implementação de estratégias visando modelar uma cultura sustentável nas áreas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensas, empoderamento e qualidade de vida.

Genari (2018) apresentou uma classificação dos estudos sobre a sustentabilidade de recursos humanos, proposta por Robin Kramar, com base nos resultados esperados das práticas de gestão de pessoas: reprodução das capacidades (criação de vantagens competitivas sustentáveis), promoção de saúde social e ambiental (consequências externas das práticas) e conexões (inter-relações entre as práticas gerenciais - liderança sustentável). Para a autora, a busca por resultados duráveis e de longo prazo são características comuns a todas as três classificações.

Considerando que a sustentabilidade da gestão de pessoas passa necessariamente pela criação de um ambiente saudável que propicie bem estar físico, emocional e social (Genari, 2018), a gestão de conflitos emerge como uma necessidade para as organizações. Gerir adequadamente situações de conflito pode contribuir para o aumento da aprendizagem organizacional e da eficácia (Dimas; Lourenço, 2011) e, com isso, da eficiência organizacional.

Dutra *et al.* (2019) traz a compreensão que a aplicação do princípio da eficiência na administração pública passa necessariamente pela gestão de pessoas sob alguns aspectos:

- a) uso eficaz dos recursos humanos: alocar talentos de maneira eficaz garante que as habilidades e competências de cada indivíduo estejam alinhadas com os objetivos organizacionais, essencial para otimizar o desempenho da equipe;
- b) planejamento da estrutura organizacional: ter uma estrutura organizacional eficiente, sem sobreposições de funções ou duplicidade de esforços, contribui para uma distribuição equitativa de responsabilidades e evita desperdícios de tempo e esforço;
- c) gerenciamento do tempo: a gestão eficaz do tempo dos servidores, a definição de prazos realistas para projetos e a promoção de práticas de trabalho equilibradas evitam o esgotamento;

- d) remuneração adequada: um gerenciamento eficiente permite controlar os custos associados à remuneração, benefícios e desenvolvimento profissional sem comprometer a motivação e a satisfação dos servidores.

Mesmo tomando todos estes direcionamentos, apontados pelos autores, uma organização que não se proponha a tratar adequadamente os conflitos de seus servidores está fadada a fracassar na busca pelos seus objetivos. Em se tratando de organização pública, onde o fim maior é o atendimento do interesse público e a prestação adequada de serviços públicos à população, a falta ou falha na gestão dos conflitos é ainda mais grave, pois afeta diretamente direitos da população e compromete a qualidade das políticas públicas.

Tomando por base os aspectos acima citados, verifica-se possíveis problemas que a falta da gestão adequada de conflitos pode gerar (Dutra *et al.*, 2019). Mesmo que a organização faça uma alocação adequada de pessoal, de acordo com suas capacidades, a falta de uma liderança adequada pode levar a má gestão da equipe e a falta de abertura para o diálogo, limitando a exposição de ideias e levando mesmo os melhores profissionais ao desânimo e à frustração. De forma idêntica, mesmo num espaço em que não haja sobreposição de funções, uma equipe que não esteja em sintonia ou que possua falhas na comunicação, fatalmente terá seu desempenho comprometido. Ou ainda, as divergências dentro das equipes, se não tratadas, podem comprometer seu rendimento e afetar diretamente o cumprimento dos prazos dos trabalhos. E mesmo a organização que possua a melhor política de remuneração corre o risco de perder seus servidores por não prover um ambiente saudável.

Logo, a gestão dos conflitos é um caminho para se garantir a sustentabilidade dos recursos humanos e, com isso, promover a eficiência das organizações. Neste sentido, a adoção de práticas restaurativas, oriunda da justiça penal, vem ganhando espaço também em outros campos, na busca por facilitar a resolução de conflitos e a construção de relações mais justas e equitativas (Balager, 2014; Erlich, 2015; Martins; Silva; Almeida, 2019; Vidotto; Lion, 2020; Santos; Wagner; Costa, 2023). É o que será explanado na próxima seção.

### 3.2.3 Práticas Restaurativas e Gestão de Conflitos

Considerando o enfoque da sustentabilidade, visto na seção anterior, uma importante ação está em curso visando transformar o planeta num ambiente mais sustentável. Trata-se da Agenda 2030, um plano de ação global adotado pelos estados membros da Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de promover a prosperidade, a paz e a sustentabilidade para todas as nações e povos (ONU, [2024]). Este plano é composto por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se desdobram em 169 metas específicas, abordando questões sociais, econômicas e ambientais interligadas, formando um compromisso abrangente para o desenvolvimento sustentável.

Os ODS sucedem os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que vigoraram entre 2000 e 2015 e focaram principalmente em questões como a redução da pobreza extrema, a melhoria da saúde e da educação e a promoção da igualdade de gênero (Roma, 2019). A Agenda 2030 amplia essa visão, reconhecendo que o desenvolvimento sustentável só pode ser alcançado mediante a integração equilibrada dessas dimensões com a proteção ambiental e a promoção da justiça social.

Trata-se de um marco para a cooperação internacional e a ação coletiva em direção a um futuro mais sustentável e equitativo. Ao estabelecer uma visão clara e ambiciosa para 2030, ela desafia todos os setores da sociedade a contribuir para a transformação necessária para enfrentar os maiores desafios do nosso tempo e construir um mundo onde todos possam prosperar em harmonia com o meio ambiente.

Destaca-se para a presente pesquisa o ODS 16, que visa promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas. Este objetivo enfatiza a importância de reduzir a violência, promover o estado de direito, garantir o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas (ONU, [2024]).

Segundo Vieira *et al.* (2020), a construção de uma cultura de paz é fundamental para a efetivação desse objetivo, pois uma sociedade pacífica depende do reconhecimento dos conflitos e da responsabilidade pela busca de soluções, em contraposição à lógica punitiva, uma vez que envolve valores, atitudes e comportamentos que promovem o cuidado mútuo, a igualdade e o respeito, repudiando todas as formas de violência.

Neste sentido, as práticas restaurativas são destacadas como uma ferramenta eficaz para promover uma cultura de paz, proporcionando espaços de diálogo, participação e reconhecimento mútuo (Sant'Anna, 2020; Vieira *et al.*, 2020; Cardoso; Cirne, 2023; Vasconcelos, 2023; Almeida; Abi-Eçab, 2024). Essas práticas valorizam valores como o amor, a compaixão e a solidariedade, contribuindo para transformar relações baseadas na violência em relações baseadas no respeito e no diálogo.

Com isso, a resolução pacífica de conflitos e a reparação dos danos alinham-se com o ODS 16 e oferecem métodos concretos para sua realização. Primeiramente, contribuem para a redução da violência e a promoção da paz ao proporcionar um espaço seguro onde as partes envolvidas em um conflito podem dialogar abertamente e resolver suas diferenças de maneira colaborativa. Em vez de recorrer a processos punitivos tradicionais, que muitas vezes perpetuam ressentimentos e ciclos de violência, as práticas restaurativas encorajam o entendimento mútuo e a empatia, indo em consonância com os objetivos desta pesquisa.

Vidotto e Lion (2020) fazem um interessante recorte histórico acerca das práticas restaurativas. Apresentam sua origem no estudo da cultura de povos originários de diversos locais, e de como estes reagiam aos conflitos internos, até a diversidade de conceituação na literatura, que vão da compreensão como práticas de administração de conflitos à mudança de paradigma do que se entende por justo nas sociedades. Segundo as autoras, a justiça restaurativa teria um conceito multifacetado que abrange diversas definições e práticas restaurativas voltadas para a resolução de conflitos de maneira mais participativa e comunitária, restaurando as relações afetadas, em contraste com a justiça retributiva, que foca na punição do infrator.

O Quadro 11 mostra alguns marcos importantes na consolidação das práticas e da própria justiça restaurativa.

**Quadro 11** - Marcos da justiça restaurativa

PERÍODO	MARCO	LOCAL/AUTOR
1974	Instituição de Programas de Reconciliação Víctima-Ofensor	Canadá
1977	Instituição de Programas de Reconciliação Víctima-Ofensor	Estados Unidos
Década de 1980	Instituição dos Círculos de Sentença	Canadá
1989	Introdução das Conferências Familiares na legislação	Nova Zelândia
1990	Lançamento da obra “Trocando as lentes”	Howard Zehr
1996	Definição formal de justiça restaurativa, que foi adotada pela ONU em 2002	Tony Marshall
2002	Resolução 12/2002 do Conselho Econômico e Social	ONU

**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em Achutti (2016); Vidotto; Lion (2020).

A formalização da utilização de práticas restaurativas teria ocorrido na década de 1970, com programas de reconciliação vítima-ofensor no Canadá, em 1974, e nos Estados Unidos, em 1977, focando em alternativas à punição tradicional (Achutti, 2016; Vidotto; Lion, 2020).

A Nova Zelândia, enfrentando a criminalidade desproporcional entre os jovens Maori, uma comunidade nativa, adotou as “conferências familiares” em 1989, sendo pioneiro a adotar a justiça restaurativa de uma forma sistemática. Elas “consistem em reuniões restaurativas com as famílias e comunidade de apoio das vítimas e ofensores, na tentativa de que todos se responsabilizem pelos feitos cometidos, favorecendo reparações econômicas e materiais” (Vidotto; Lion, 2020, p. 52).

A partir da década de 1990, houve um incremento nos estudos sobre a adoção de práticas restaurativas no meio judicial. Vidotto e Lion (2020) e Vasconcelos (2023) atribuem este incremento à publicação da obra “Trocando as lentes”, de Howard Zehr, considerando este um pioneiro nos estudos da justiça restaurativa.

Zehr (2008), traz a compreensão da necessidade de mudança do paradigma da resolução de conflitos no meio judicial criminal, aplicando de forma muito feliz uma metáfora envolvendo a troca de lentes de uma câmera fotográfica. Para o autor, da mesma forma que a escolha da lente afeta diretamente no resultado da captura da imagem pela câmera, “a lente que usamos ao examinar o crime e a justiça afeta

aquilo que escolhemos como variáveis relevantes, nossa avaliação de sua importância relativa e nosso entendimento do que seja um resultado adequado” (Zehr, 2008, p. 168). Com isso, sugere a adoção de uma “lente restaurativa”.

Mesmo sendo considerada uma obra revolucionária (Vidotto; Lion, 2020), o próprio Zehr (2008) admitia que seu intento não era instituir um novo paradigma, mas lançar um olhar diferente sobre o conceito de justiça que permitisse superar o que ele chamou de crise do sistema retributivo.

Um paradigma é mais do que uma forma de ver ou uma perspectiva. Exige uma teoria muito bem articulada, combinada a uma sólida gramática e uma física de aplicação - além de certo grau de consenso. Ele não precisa resolver todos os problemas, mas pelo menos os mais prementes, e deve indicar a direção a seguir. Não creio que tenhamos chegado a esse ponto ainda.

Um objetivo mais realista para o nosso estágio seria o de visões alternativas fundamentadas em princípios e experiências, e que possam guiar nossa busca de soluções à crise atual. Podemos adotar uma lente diferente, mesmo que ainda não seja um paradigma plenamente desenvolvido. Tais visões podem ajudar a orientar-nos na direção de uma viagem, forçosamente partilhada, de experiências e explorações (Zehr, 2008, p. 169-170).

A relevância do trabalho de Zehr inspirou outros autores, sendo destaque Tony Marshall, que cunhou um conceito que acabou ganhando destaque e criando consenso na literatura, sendo instrumental para a implementação de práticas restaurativas em vários países, incluindo Alemanha, Bélgica, Peru, Argentina e Austrália (Vidotto; Lion, 2020). Para Marshall (1996, p. 37, tradução livre), justiça restaurativa “é um processo pelo qual as partes envolvidas em uma ofensa específica resolvem, coletivamente, como lidar com as consequências da ofensa e as suas implicações para o futuro”.

No Brasil, segundo Vidotto e Lion (2020), as práticas restaurativas ganham destaque a partir de 2005 com programas-piloto conduzidos em São Caetano do Sul, Porto Alegre e Brasília. Esses projetos exploraram a aplicação da justiça restaurativa em diferentes contextos, como o sistema judiciário (Porto Alegre e Brasília) e escolas (São Caetano do Sul)<sup>11</sup>. A partir deles, houve uma série de discussões importantes sobre a temática em simpósios e conferências (Leão, 2016), culminando com a ação do CNJ, que estabeleceu diretrizes para aplicação da justiça

---

<sup>11</sup> Para conhecer um pouco mais sobre estas propostas pioneiras, seus objetivos, metodologias e uma avaliação crítica sobre seus resultados, sugere-se a leitura da dissertação de mestrado de Leão (2016).

restaurativa e promoveu a substituição de penas privativas de liberdade por alternativas restaurativas, através das Resoluções nº 225 (CNJ, 2016) e nº 288 (CNJ, 2019).

O art. 1º da Resolução nº 225, traz a concepção sobre a justiça restaurativa, definindo como práticas restaurativas as formas diferenciadas adotadas para sua concretização.

Art. 1º. A Justiça Restaurativa constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado [...].

§ 1º Para efeitos desta Resolução, considera-se:

I – Prática Restaurativa: forma diferenciada de tratar as situações citadas no caput e incisos deste artigo (CNJ, 2016, on-line).

Esta mesma normativa elenca como princípios orientativos da justiça restaurativa

[...] a corresponsabilidade, a reparação dos danos, o atendimento às necessidades de todos os envolvidos, a informalidade, a voluntariedade, a imparcialidade, a participação, o empoderamento, a consensualidade, a confidencialidade, a celeridade e a urbanidade (CNJ, 2016, on-line).

A construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas, outro pilar do ODS 16, também se beneficia das práticas restaurativas. Quando implementadas em ambientes institucionais, como escolas, empresas ou órgãos governamentais, essas práticas podem melhorar a cultura organizacional, promovendo um ambiente de respeito e colaboração. Com isso, essas instituições demonstram um compromisso com a transparência e a responsabilidade, abordando os problemas internos de maneira aberta e justa, e valorizando a participação de todos os seus membros.

O art. 2º da Resolução CNJ nº 288/2019 elenca um rol de alternativas penais de cunho restaurativo, das quais destacamos a transação penal e suspensão condicional do processo, além da conciliação e mediação:

Art. 2º Para os fins desta Resolução, entende-se por alternativas penais as medidas de intervenção em conflitos e violências, diversas do encarceramento, orientadas para a restauração das relações e a promoção da cultura da paz, a partir da responsabilização com dignidade, autonomia e

liberdade, decorrentes da aplicação de:

- I - penas restritivas de direitos;
- II - transação penal e suspensão condicional do processo;**
- III - suspensão condicional da pena privativa de liberdade;
- IV - conciliação, mediação e técnicas de justiça restaurativa;**
- V - medidas cautelares diversas da prisão; e
- VI - medidas protetivas de urgência (CNJ, 2019, on-line, grifo nosso).

O grifo intencional refere-se ao fato de que o PAD tradicional também é marcadamente retributivo, visando tão somente a punição pela falta administrativa, mesmo que não preveja a aplicação de penalidade de restrição da liberdade (encarceramento). Portanto, destas alternativas, somente podem ser consideradas no campo disciplinar administrativo a transação penal e suspensão condicional do processo, que já são aplicadas através da formalização de termo de ajustamento de conduta (TAC), e a conciliação e a mediação.

Tartuce (2024) traz uma vasta análise acerca das formas de resolução dos conflitos com previsão no ordenamento jurídico brasileiro. Ela as classifica em três tipos: a autotutela, quando a resolução do conflito é feita de forma autônoma (legítima defesa e estado de necessidade), a autocomposição, quando a resolução é conquistada por meio da construção de uma solução consensual (negociação, mediação e conciliação), e a heterocomposição, quando um terceiro imparcial decide de forma impositiva a questão (arbitragem e decisão judicial).

Vê-se que, no contexto das práticas restaurativas, apenas as formas autocompositivas guardam relação com os princípios instituídos pelo CNJ.

A negociação seria a mais básica e econômica das formas, uma vez que não haveria participação de terceiros. Para Tartuce (2024, p. 38), a negociação é o “processo de comunicação em que duas ou mais pessoas decidem sobre a distribuição de valores escassos; em outras palavras, negocia-se para se obter com o outro aquilo que sozinho não se obteria”. A autora identifica formas de negociação no Direito do Trabalho (em ações coletivas), através da formalização de TAC.

Entretanto, a negociação enseja a existência de diálogo entre as partes. Quando este é inviabilizado, resta recorrer a um terceiro que não vai decidir por elas, mas vai possibilitar a retomada do diálogo perdido pela deterioração das relações pessoais. Este processo de retomada do diálogo é feito por mediação ou por conciliação.

Estas práticas, da forma como estão definidas no Código de Processo Civil (CPC), são muito similares. Vasconcelos (2023) e Tartuce (2024) apontam com singela felicidade as principais diferenças entre elas: a mediação seria mais indicada quando há existência de vínculo anterior entre as partes, não havendo indução ao acordo por parte do mediador; já a conciliação seria mais indicada quando não há vínculo anterior entre as partes, tendo o conciliador mais liberdade para sugerir possíveis soluções.

Portanto, considerando as características de cada meio de autocomposição de conflitos existente no ordenamento jurídico brasileiro, a que se vislumbra mais apropriada para tratar adequadamente os conflitos existentes entre servidores públicos da UFPB é a mediação. Isto ocorre porque, na grande maioria dos casos, os confrontos decorrentes dos conflitos ocorrem entre pessoas que já tem algum vínculo anterior, bem como que, usando a mediação, o protagonismo da busca pela melhor solução recai nas pessoas envolvidas, servindo o terceiro, ou seja, o mediador, como instrumento para viabilizar o diálogo.

Uma vez definido o meio de solução consensual a ser aplicado nesta pesquisa, passa-se ao estudo de sua compatibilização com o PAD.

### 3.3 MEDIAÇÃO EM PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES

O PAD pode ser compreendido como “um conjunto de princípios e normas que definem procedimentos para solução de conflitos de natureza disciplinar administrativa” (Soares Junior, 2021, p. 23). Segundo o autor, estes conflitos surgem, muitas vezes, da adoção de condutas pessoais que colidem com o interesse público a ser protegido pela administração. Com isso, o procedimento tradicional acaba sendo adotado para dirimir uma situação de conflito pessoal no ambiente de trabalho, o que, na prática, acaba não ocorrendo, independente da aplicação sanção.

Desta forma, torna-se imperativo promover a inovação através da integração da mediação, enquanto prática restaurativa de gestão de conflitos, e o PAD nas organizações públicas. Para discorrer sobre este tema, esta seção está organizada em quatro seções terciárias: mediação de conflitos interpessoais, mediação na administração pública, construindo uma modelagem de mediação e vantagens e desvantagens do uso da mediação em PAD.

### 3.3.1 Mediação de Conflitos Interpessoais

Como se viu no final da seção anterior, a mediação é uma técnica de resolução de conflitos na qual uma terceira pessoa imparcial, o mediador, atua no sentido de permitir às partes envolvidas a reconstrução da via do diálogo para que elas possam chegar à resolução de uma disputa.

Tartuce apresenta que a mediação

[...] consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que alguém imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem (Tartuce, 2024, p. 175).

Neste mesmo sentido, Vasconcelos (2023) vai definir a mediação como um método dialogal de gerenciamento de conflitos interpessoais, no qual o mediador é um profissional imparcial apto para conduzir o processo de forma sigilosa, facilitando o diálogo que vai permitir migrar das posições antagônicas iniciais para busca de soluções colaborativas baseadas em critérios objetivos. O autor enfatiza o papel do mediador como o de “[...] colaborar com os mediandos para que eles pratiquem uma comunicação construtiva e identifiquem seus interesses e necessidades comuns” (Vasconcelos, 2023, p. 96).

Esta visão também foi a adotada pela legislação brasileira (Brasil, 2015, online), que definiu a mediação como “[...] 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”, no parágrafo único do art. 1º da Lei de Mediação.

Da leitura destas definições, podemos elencar algumas características do mediador que lhe são marcantes e determinantes:

- a) **Atividade técnica**: o mediador é um profissional que deve ter aptidão e ser capacitado para atuar no procedimento. Ele precisa estar pronto para trabalhar com resistências pessoais e barreiras, oriundas na divergência das partes, para possibilitar a retomada do diálogo (Tartuce, 2024). Segundo Vasconcelos (2023, p. 156), “as práticas dos [...] dos mediadores de conflitos [...] supõem o desenvolvimento contínuo de competências e habilidades interpessoais para uma comunicação construtiva”. Por isto mesmo, ele deve estar em constante estudo, capacitação e aprimoramento de suas habilidades,

uma vez que será essencial na reconstrução do canal do diálogo entre as partes. Ou, nos dizeres de Tartuce (2024, p. 271),

deve-se conceber um treinamento especial para que a atividade do mediador seja eficiente no tratamento consensual dos conflitos, levando-se em conta especialmente as resistências inerentes ao perfil contencioso de solução de conflitos.

- b) **Imparcialidade**: a pessoa que atua como mediador deve ser imparcial e neutro. Por esta razão, a legislação aplica a estes profissionais as mesmas regras de suspeição e impedimento que para juízes (Brasil, 2015). Esta característica é essencial porque não pode haver qualquer tipo de favorecimento no processo mediatório.
- c) **Ausência de poder decisório**: como já frisado nesta pesquisa, o protagonismo da construção de soluções consensuais é todo das partes, logo, o mediador não pode ter qualquer poder de decisão. Seu papel é similar ao de um terapeuta familiar, valendo-se de técnicas e da sensibilidade para que as partes possam desfazer a posição defensiva e comunicar-se adequadamente e resolverem por si suas disputas.
- d) **Ausência de imposição**: tendo em vista o papel de facilitador da reconstrução do diálogo entre as partes, um mediador precisa ter a concordância de ambos os lados para que tenha legitimidade para atuar, quer tenha sido indicado por elas ou não. Mais uma vez se reforça o protagonismo das partes, que detém o poder de construção do acordo e, neste caso, de escolha ou aceitação da pessoa que conduzirá as tratativas. Logo, a ausência de imposição da pessoa que atuará como mediador dialoga com a impessoalidade e com a isonomia necessária à mediação (princípios que serão explanados melhor à frente).

Devido a sua relevância e importância para a resolução de conflitos a mediação possui uma série de princípios orientadores. Princípios são normas jurídicas de caráter geral e abstrato que orientam a interpretação e aplicação do direito, expressando valores fundamentais e diretrizes que devem ser seguidos na interpretação e aplicação do regramento normativo (Lenza, 2024). Os princípios têm um alto grau de generalidade e servem como fundamentos para a criação e interpretação das regras. Quando há conflitos entre princípios, eles devem ser

ponderados, levando em consideração o caso concreto e buscando uma solução que respeite ao máximo ambos os princípios em conflito.

Eles diferem das regras, que são também espécie de norma jurídica, por estas serem específicas e concretas, determinando condutas de forma precisa e prescrevendo o que deve ser feito ou evitado em situações específicas (Lenza, 2024). As regras são aplicadas de maneira mais direta e binária: ou a regra é cumprida, ou não é. Quando há um conflito entre regras, uma delas deve prevalecer, e a outra é considerada inaplicável naquele caso.

Esta diferenciação tem origem nos estudos de Dworking, para quem

a diferença entre princípios jurídicos e regras jurídicas é de natureza lógica. Os dois conjuntos de padrões apontam para decisões particulares acerca da obrigação jurídica em circunstâncias específicas, mas distiguem-se quanto à natureza da orientação que oferecem. As regras são aplicáveis à maneira do tudo-ou-nada. Dados os fatos que uma regra estipula, então ou a regra é válida, e neste caso a resposta que ela fornece deve ser aceita, ou não é válida, e neste caso em nada contribui com a decisão.

[...]

Essa primeira diferença entre regras e princípios traz consigo outra. Os princípios possuem uma dimensão que as regras não têm – a dimensão de peso ou importância. Quando princípios se inter cruzam [...], aquele que vai resolver o conflito tem de levar em conta a força relativa de cada um (Dworking, 2002, p. 39, 42).

Tartuce (2024) define como princípio macro da mediação a dignidade da pessoa humana, baseada no protagonismo e autonomia das partes. Além deste, ela também traz como essenciais a informalidade, a participação de terceiro imparcial e a não competitividade.

Já Vasconcelos (2023) os classifica em princípios da mediação propriamente dita, aqueles diretamente referidos ao método, englobando todos os participantes (autonomia, confidencialidade, oralidade, informalidade, consensualismo e boa-fé), e princípios do mediador, incluindo aqueles que balizam a atuação dos mediadores (independência, imparcialidade, aptidão, diligência, empoderamento, validação e facilitação de decisão informada).

Na prática, a maioria dos autores (Salvo, 2018; Scavone Junior, 2023; Tartuce, 2024) disserta sobre os oito princípios orientadores da mediação cravados no art. 2º da Lei de Mediação, que são: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé.

- a) **Imparcialidade do mediador**: a imparcialidade “[...] representa a equidistância e a ausência de comprometimento em relação aos envolvidos no conflito” (Tartuce, 2024, p. 203). Visa assegurar que o mediador não tenha nenhum tipo de interesse no conflito que possa afetar sua neutralidade. O mediador deve atuar como um facilitador, ajudando as partes a comunicar seus interesses e encontrar soluções que sejam aceitáveis para ambos, sendo crucial para garantir a confiança das partes no processo de mediação. Com isso, a imparcialidade dialoga diretamente com os princípios da isonomia e da autonomia das partes.
- b) **Isonomia entre as partes**: a isonomia, ou igualdade de tratamento, assegura que todas as partes envolvidas no processo de mediação sejam tratadas de forma equitativa e sem discriminação. Este princípio é essencial para garantir que todos tenham a mesma oportunidade de participar e influenciar o resultado da mediação. Nos dizeres de Tartuce (2024, p. 214), “a mediação deve proporcionar igualdade de oportunidades aos envolvidos para que eles tenham plenas condições de se manifestar durante todo o procedimento”. O mediador deve garantir que nenhuma parte seja prejudicada ou favorecida, independentemente de sua posição social, econômica ou qualquer outro fator. A isonomia contribui fortemente para a legitimidade do processo e para a aceitação do acordo alcançado.
- c) **Oralidade**: a oralidade no processo de mediação refere-se à preferência por comunicações verbais diretas entre as partes. Este princípio facilita um diálogo mais espontâneo e dinâmico, permitindo que as partes expressem suas preocupações, sentimentos e expectativas de maneira mais natural, já que elas “são os principais protagonistas do procedimento, mesmo quando contam com a assistência dos seus advogados” (Vasconcelos, 2023, p. 195). A comunicação oral pode ajudar a esclarecer mal-entendidos rapidamente e promover uma melhor compreensão mútua. A oralidade também torna o processo mais acessível, especialmente para aqueles que podem não estar familiarizados com a linguagem formal escrita geralmente utilizada nos procedimentos judiciais.
- d) **Informalidade**: a informalidade busca tornar o processo de mediação mais flexível e acessível. Diferentemente do PAD, que é caracterizado por procedimentos rigorosos e formalidades estritas, a mediação permite uma

abordagem mais adaptável e menos intimidante. A informalidade pode ajudar a criar um ambiente mais acolhedor e colaborativo, onde as partes se sintam à vontade para discutir suas questões abertamente. Até porque “muitas vezes o encaminhamento da controvérsia deverá ser conduzido segundo as situações pessoais dos envolvidos e as condições concretas de sua relação naquele momento” (Tartuce, 2024, p. 195). Este princípio é particularmente importante para a mediação, pois promove a participação ativa das partes e a busca de soluções criativas e consensuais.

- e) **Autonomia da vontade das partes**: a mediação “supõe a autonomia da vontade de pessoas capazes, no exercício da igual liberdade de pensamentos, palavras e ações” (Vasconcelos, 2023, p. 195), refletindo o caráter voluntário do processo. As partes têm a liberdade de decidir se desejam participar e continuar na mediação e são as principais responsáveis por definir os termos do acordo. O mediador não impõe soluções, mas facilita o diálogo para que as partes possam chegar a um entendimento mútuo. Este princípio fortalece o compromisso das partes com o acordo alcançado, pois ele é fruto de suas próprias escolhas e negociações. A autonomia da vontade também respeita a individualidade e a capacidade das partes de resolver seus conflitos de maneira independente.
- f) **Busca do consenso**: a mediação é orientada pela busca do consenso, em contraste com a imposição de decisões que ocorre no PAD. O consenso significa que todas as partes envolvidas concordam com a solução encontrada, o que aumenta a probabilidade de cumprimento voluntário do acordo. É marcada pela primazia da cooperação, situação na qual o participante “[...] ligado de forma positiva a outro, comporta-se de maneira a aumentar suas chances de alcançar o objetivo, aumentando com isso também a chance de que o outro o faça” (Tartuce, 2024, p. 206). Este princípio é fundamental para a sustentabilidade das soluções alcançadas e para a prevenção de futuros conflitos.
- g) **Confidencialidade**: a confidencialidade assegura que as informações discutidas durante a mediação não serão divulgadas ou utilizadas em outras situações. Para Vasconcelos (2023, p. 195), “as necessidades, sentimentos e questões revelados durante a mediação não podem ser utilizados em qualquer outro ambiente”. Este princípio é essencial para criar um ambiente

de confiança, onde as partes se sintam seguras para compartilhar informações sensíveis e discutir questões abertamente, sendo o sigilo identificado como uma das vantagens da mediação (Tartuce, 2024). A confidencialidade protege a privacidade das partes e encoraja uma comunicação franca e honesta. Ela também garante que as partes não serão prejudicadas por aquilo que foi discutido na mediação em outros contextos, como em processos judiciais subsequentes.

- h) **Boa-fé**: a boa-fé na mediação exige que as partes participem do processo com honestidade, lealdade e transparência, condutas essenciais para a eficiência da mediação (Tartuce, 2024, p. 208). Este princípio implica um compromisso genuíno de colaborar para encontrar uma solução justa e equitativa para o conflito. A atuação de boa-fé das partes é essencial para o sucesso da mediação, pois promove um ambiente de respeito mútuo e cooperação. A boa-fé também implica que as partes evitem comportamentos que possam prejudicar o processo, como a ocultação de informações relevantes ou a manipulação do mediador.

A mediação é uma atividade que pertence ao direito privado (Calmon, 2016), tendo sido prevista inicialmente como matéria de direito processual civil. Ocorre que a administração pública vem migrando de uma visão burocrática para uma visão gerencialista, como já mostrado nesta pesquisa.

Para Salvo,

O consensualismo nas relações administrativas é um dos grandes marcos de evolução na disciplina da gestão administrativa no século XXI. [...] Essa mudança de paradigma está conectada à humanização de relacionamentos de caráter público por meio da resolução pacífica de conflitos [...] (Salvo, 2018, p. 23).

Para a autora, mesmo que seja difícil conceber a humanização na relação da administração pública com os administrados, a valorização dos indivíduos trazida no seio de constituições modernas impede que o direito administrativo fuja desta realidade, como se verá a seguir.

### 3.3.2 Mediação na Administração Pública Federal

A mediação tem ganhado cada vez mais espaço na administração pública como um meio alternativo e eficaz de resolução de conflitos. No entanto, ainda há muitos desafios a serem enfrentados para sua plena implementação. Segundo a pesquisa realizada por Trindade (2019), embora a mediação seja prevista em diversas normas e regulamentações no âmbito da administração pública, sua aplicação ainda é limitada e pouco utilizada. Alguns dos principais obstáculos para a implementação da mediação na administração pública incluem a falta de cultura de diálogo e consenso, a resistência por parte de alguns servidores públicos e a falta de capacitação adequada.

Salvo (2018) aponta que é preciso buscar alcançar melhores resultados com menores custos econômicos e sociais, restaurando a confiança das partes em conflito, sejam administrados ou entes públicos. Segundo a autora, a modernização administrativa tem promovido a cultura do diálogo como forma de democracia participativa, destacando que a administração pública possui as ferramentas teóricas (eficiência, qualidade e boa administração) necessárias para perseguir o consensualismo, emergindo de um contexto real.

Outro estudo, realizado por Braga Neto (2019), apontou que a falta de conhecimento e informação sobre a mediação ainda é uma barreira significativa para sua ampla utilização na administração pública. Esta pesquisa encontrou resultado semelhante frente à ausência de resultados expressivos na busca feita ao Portal de Periódicos da CAPES e ao baixo retorno na busca no Google Acadêmico, anteriormente descritos. Além disso, a falta de estrutura adequada para a realização de sessões de mediação e a falta de incentivos para os servidores públicos que atuam como mediadores também foram apontados por Braga Neto (2019) como obstáculos.

Entretanto, como aponta Salvo,

[...] a consolidação do uso da mediação como forma de resolução de conflitos vai além do esforço individual de elaboração e consecução de boas práticas mediativas. A institucionalização busca a permanência do sistema mediativo dentro de uma organização ou núcleo da sociedade (Salvo, 2018, p. 62).

Neste sentido, a Lei de Mediação (Brasil, 2015) cria um marco legal para adoção da mediação no seio da administração pública. A partir dela, várias

instâncias públicas não judiciárias de mediação começaram a surgir. O Quadro 12 apresenta alguns exemplos de iniciativas implantadas pelo Ministério Público do Estado da Paraíba (MPPB), Advocacia Geral da União (AGU), Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul (PGE/MS), Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul (DP/RS), Ouvidorias, Universidade de Campinas (UNICAMP).

**Quadro 12** - Experiências administrativas públicas de mediação de conflitos

INSTITUIÇÃO	ÓRGÃO DE MEDIAÇÃO	ANO DE IMPLANTAÇÃO
MPPB	Câmara de Mediação e Negociação de Conflitos Coletivos	2015
AGU	Câmara de Mediação e de Conciliação da Administração Pública Federal <sup>12</sup>	2016
PMPA	Central de Conciliação da Procuradoria Geral do Município	2016
PGE/MS	Câmara Administrativa de Solução de Conflitos	2021
DPE/RS	Centro de Referência em Mediação e Conciliação	2017
-	Ouvidorias <sup>13</sup>	2017
UNICAMP	Câmara de Mediação e Ações Colaborativas	2019

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Embora seja uma lista meramente exemplificativa, a pesquisa revelou que o objetivo destes órgãos é a mediação de conflitos entre órgãos da administração pública e entre estes e os particulares como princípio de boa administração.

Neste sentido, Salvo aponta como

[...] um dos princípios de boa Administração o dever da autoridade administrativa de dar atenção aos interesses dos administrados no processo de tomada de decisão, o que favorece o emprego de processos negociados de resolução de disputas como forma de trazer à tona os interesses dos administrados (Salvo, 2018, p. 57).

<sup>12</sup> Foi criada com o nome de Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal em 2007. Porém, com o advento da Lei de Mediação, passou a atuar também com a mediação de conflitos, com significativo aumento de processos de atuação. Mudou para a nomenclatura atual somente através do Decreto nº 10.608/2021 (Alves, 2021).

<sup>13</sup> A Ouvidoria Geral da União foi criada em 1995, recebendo *status* constitucional apenas em 1998, através da Emenda Constitucional nº 19/1998. A determinação de sua ampliação para os três poderes, nas três esferas públicas (municipal, estadual e federal) veio com a Lei nº 13.460/2017, diploma que também conferiu a mediação como atribuição precípua às ouvidorias (Soares Junior, 2021, p. 46).

Entretanto, a falta de uma previsão legal específica para criação de estruturas de mediação de conflitos envolvendo o pessoal da administração pública gerou uma certa resistência à aplicação da metodologia. Soares Junior (2021) criticou a ausência de tal previsão na Lei de Mediação, o que tornaria mais clara sua aplicação nestes casos, mas louvou o esforço de pesquisadores e pensadores do Direito na busca de compatibilizar a adoção.

O autor foi além e, no âmbito da administração pública federal, identificou algumas experiências de mediação de conflitos envolvendo servidores públicos (Soares Junior, 2021), como: a possibilidade da adoção da mediação em conflitos entre servidores pelas ouvidorias (2017), os Espaços de Fala da Receita Federal (2015), o Núcleo de Correição do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) (2018), a Câmara de Mediação de Conflitos (CAMU) da UNIFESP (2018), e a Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAC) da UFG (2019).

Em se tratando de universidades federais, além de UNIFESP e UFG, Beirão (2021) também identificou experiências na UFMS, UFOP, UFRN e UNIVASF. São práticas que mostram a preocupação da gestão destas instituições com o tratamento adequado dos conflitos de seus servidores. E para colocar em prática um sistema de mediação, ele precisa ser pensado, planejado e construído, como se verá na próxima seção.

### **3.3.3 Construindo uma Modelagem de Mediação**

Desde antes, mas principalmente após a edição da Lei de Mediação, houve vários estudos acerca do uso da mediação com a administração pública. Ainda são poucos os estudos que tratam especificamente da aplicação da mediação em PAD, porém há relatos que incluem experiências em algumas instituições que têm utilizado a mediação neste contexto (Pires, 2020; Beirão, 2021; Soares Junior, 2021).

Em geral, os estudos apontam que a utilização da mediação em processos disciplinares pode trazer benefícios para todas as partes envolvidas, tais como a redução de custos, a diminuição do tempo de tramitação do processo, a melhoria das relações interpessoais e a satisfação dos envolvidos com o resultado final (Dias; Rogério, 2012; Benevides; Rangel, 2018; Pires, 2020; Beirão, 2021; Soares Junior, 2021).

No entanto, é importante ressaltar que a mediação não é uma solução mágica para todos os conflitos e não deve ser utilizada indiscriminadamente. É preciso estrutura e institucionalização, profissionais capacitados, formação continuada, mudança de cultura institucional e instituição de mecanismos de avaliação.

Salvo (2018), aponta as etapas, ou partes, para definição de um modelo institucional de mediação de conflitos para a administração pública, que envolvem: a programação do sistema de mediação (criação ou adaptação), a síntese teórica dos componentes da estrutura de mediação (tempo, espaço, sujeito e objeto), a identificação dos atores da mediação (titularidade para mediação e perfil e participação do mediador), a definição do procedimento (estabelecimento de uma metodologia que efetive as garantias e viabilize a construção do acordo), e a adoção de ferramentas de implementação do acordo.

Embora esta modelagem tenha sido desenvolvida para a mediação entre a administração pública e seus administrados, entende-se que pode ser também aplicada à construção de um modelo de mediação para a gerir conflitos interpessoais entre servidores públicos, com os devidos ajustes.

### 3.3.3.1 Programação do Sistema de Mediação

Consiste na institucionalização do procedimento de mediação visando tanto sua consolidação como evitar seu esquecimento ou que se torne outra modalidade de processo administrativo (excessivamente burocrático). Para Salvo (2018), a criação e adaptação de sistemas de mediação de conflitos vão além das boas práticas individuais, buscando sua institucionalização para garantir a permanência e eficácia desses sistemas. A institucionalização envolve a replicação em larga escala de um sistema de mediação, garantindo sua incorporação à cultura da administração pública e a perpetuidade do método de resolução de conflitos. Contudo, a autora aponta que a institucionalização pode trazer riscos, como a rigidez excessiva do sistema, que pode torná-lo menos atrativo para os usuários, bem como as barreiras orçamentárias que podem dificultar a manutenção do sistema, afetando sua continuidade.

O sucesso da mediação acaba estando diretamente ligado ao suporte institucional. Segundo pesquisa do Ministério da Justiça<sup>14</sup> sobre boas práticas em mediação dos Centros Judiciais de Solução de Conflitos (CEJUSC),

o desafio da institucionalização dos CEJUSCs está relacionado ao suporte recebido dos atores do sistema de justiça, no caso, especialmente do Judiciário, para que não dependa apenas de boas iniciativas e consiga se tornar permanente. Esse suporte institucional depende de recursos (financeiro, pessoal, de instalações, etc.), de regulação e de apoio político (no caso, importante destacar a política judiciária de mediação implementada pelo CNJ) (BRASIL, 2014, p. 33).

A institucionalização é essencial para a sustentabilidade das práticas mediativas, evitando que dependam apenas da iniciativa individual. Elementos como regulação, destinação de recursos, visibilidade, apoio institucional, capacitação, princípios, valores e visão de futuro são tidos como fundamentais.

A implementação de programas-piloto pode ser uma estratégia eficaz para introduzir a mediação, permitindo ajustes antes da aplicação em larga escala. Este foi o caminho adotado pela UFG e pela UNIFESP (Soares Junior, 2021, p. 49). O sucesso ou fracasso de um programa-piloto acaba por influenciar na aceitação da própria mediação.

A institucionalização da mediação visa replicar um sistema mediativo em larga escala, garantindo sua continuidade e a confiança dos usuários. Contudo, é importante que essa institucionalização não transforme a mediação em um novo processo administrativo rígido (Salvo, 2018, p. 68-71). E para garantir a eficácia e permanência do sistema, é necessário constante avaliação, visibilidade, e alocação estável de recursos. A documentação e o monitoramento são essenciais para adaptar o sistema às necessidades dos usuários.

Em se tratando de administração pública, deve-se haver observância ao princípio da legalidade, ou seja, a existência do procedimento mediativo depende da sua normatização. Entretanto, esta regulamentação deve controlar o fluxo temporal da mediação sem enrijecer o processo. A informalidade é um dos princípios legais da mediação. Assim, ela deve ser informal dentro do procedimento, sem perder a flexibilidade necessária para resolver conflitos. Segundo Salvo (2018, p. 69), a

---

<sup>14</sup> Atualmente Ministério da Justiça e Segurança Pública, com nomenclatura dada através do Decreto nº 9.662/2019 e mantida até os dias de hoje.

responsabilidade pelo controle do fluxo temporal deve estar nas mãos dos usuários e mediadores, não apenas dos gestores institucionais.

Neste mesmo sentido escreveu Vasconcelos.

Daí por que nenhuma lei de mediação ou regulamento pode traçar um detalhamento passo a passo da mediação. Como já examinamos [...], os marcos legais ou regulamentares da mediação estabelecem regras garantidoras da segurança jurídica do procedimento e dos participantes, hipóteses judiciais e extrajudiciais da sua aplicação, princípios, deveres do mediador e exigências para capacitação e cadastramento de mediadores judiciais.

A mediação propriamente dita não está na lei, mas no método da linguagem ordinária das pessoas, na transdisciplinariedade, nas expressões espontâneas de sentimentos, interesses e necessidades dos mediandos, e na metodologia das estratégias procedimentais, tendo como fundamentos iniciais a cooperação e a boa-fé (Vasconcelos, 2023, p. 142).

A adaptação das regras deve ser possível, respeitando a mutabilidade administrativa e garantindo a segurança jurídica. A flexibilidade é essencial para que a mediação continue sendo um método eficaz de resolução de conflitos, sobretudo considerando os princípios da informalidade e do protagonismo das partes.

Além da normatização e da criação de bons programas-piloto, para a mediação na administração pública ser eficaz é essencial um programa de divulgação eficaz. A publicidade é fundamental para legitimar e promover o sistema de mediação, especialmente diante da desconfiança natural na “novidade” dos métodos consensuais (Salvo, 2018).

A divulgação deve ser feita de forma a garantir que todos conheçam o sistema e tenham fácil acesso às informações, estatísticas, documentos de casos e termos de acordo. Isso promove a transparência e aumenta a participação pública, contribuindo para o controle e legitimidade, todos princípios da administração pública.

A institucionalização da mediação na administração pública requer não só uma regulamentação adequada, mas também a alocação de recursos necessários. O estudo do MJ também apontou nesta direção:

Nesse sentido, uma experiência de mediação altamente consolidada seria aquela com condições de promover e consolidar métodos, de se manter no tempo, independentemente das pessoas que ocupem circunstancialmente posições de liderança. Recursos materiais e humanos são fundamentais no processo de construção institucional. Recursos materiais sustentam as atividades, fornecendo os meios para o desenvolvimento das práticas (Brasil, 2014, p. 166).

O estudo também aponta que o trabalho voluntário dos mediadores, embora não necessite de custos, gera grande rotatividade, o que pode comprometer a consolidação do sistema. No caso da administração pública, entretanto, um sistema interno de mediação para tratar conflitos seria executado pelos próprios servidores, necessitando apenas de ajustes em suas atribuições. Ainda assim, é imperativo a adoção de infraestrutura física adequada, custeio das atividades e investimento em capacitação para os mediadores.

Souza (2010, p. 343) identifica duas metodologias para análise de custo-benefício da mediação: a primeira, mais simples, compara custos diretos de mediação com métodos tradicionais, e a segunda, mais trabalhosa, porém mais precisa, avalia o custo global, incluindo tempo, finanças e impactos emocionais. A autora aponta que o segundo método é mais preciso porque leva em conta o impacto da resolução de conflitos nos resultados organizacionais. Em ambos os casos, há viabilidade financeira do sistema de mediação, especialmente na esfera pública, onde a boa administração dos recursos públicos é crucial.

Esta análise de custos, embora complexa, é fundamental para justificar a alocação de recursos, não apenas considerando os custos imediatos, mas também os benefícios de longo prazo, como a pacificação social. A nova abordagem de gerenciamento de recursos públicos, focada em orçamentação baseada em performance, enfatiza a importância de considerar tanto evidências quantitativas quanto qualitativas para a formulação de políticas públicas (Guimarães, 2000; Salvo, 2018).

Uma vez definidos o planejamento, a implementação, a publicidade e a alocação de recursos, é necessário construir a estrutura do processo de mediação.

### 3.3.3.2 Confeção do Processo de Mediação

Salvo (2018) defende que para desenvolver um processo de mediação adequado para conflitos específicos da administração pública, é necessário mais do que apenas criar um espaço para diálogo e negociação. É essencial formular um rito que permita a participação, deliberação e colaboração das partes, resultando em soluções que atendam ao interesse público e acomodem diversos interesses.

A titularidade da iniciativa para mediar conflitos na administração pública é um ponto crucial e deve ser bem definida. No modelo teórico de mediação, a

iniciativa geralmente cabe à parte envolvida no conflito, alinhando-se com o princípio da autodeterminação das partes (Tartuce, 2024). No entanto, cabe à administração pública apresentar e propor às partes a alternativa da mediação antes da instauração do procedimento disciplinar tradicional.

Salvo (2018) aponta que na mediação na administração pública a definição de quem pode iniciar a mediação deve considerar competências administrativas e a necessidade de informar todas as partes interessadas legalmente obrigadas a se envolver na disputa. Vasconcelos (2023) indica, ainda, a possibilidade de existência de uma etapa pré-mediação, não colocando esta como necessária. Para o autor, a pré-mediação contribui para

[...] a capacitação dos futuros mediandos a se expressarem enquanto protagonistas responsáveis, com maior desenvoltura e propriedade [...] ou para que se possa constatar alguma anormalidade que comprometa a atuação de ambas ou de alguma das pessoas envolvidas na disputa (Vasconcelos, 2023, p. 144).

A mediação na administração pública envolve a emancipação das partes, com o mediador facilitando negociações complexas e desempenhando vários papéis, como organizador, avaliador e intérprete (Salvo, 2018). A atuação dos mediadores varia conforme suas visões e objetivos, como alcançar acordos, economizar recursos, buscar soluções criativas ou reparar relacionamentos.

Deve-se lembrar que os mediadores também são seres humanos e carregam consigo uma carga de conhecimentos, vivências, experiências, crenças e sentimentos que são próprios de cada indivíduo, tornando-o único (Catão, 2022). Por isso, como não há uma uniformidade entre os mediadores, o desenvolvimento de seu papel vai depender da sua visão em relação ao processo. Ou, nos dizeres, de Vasconcelos,

a qualidade da mediação, especialmente no tocante ao desempenho do mediador, está na aplicação e vivências das habilidades (competências) e técnicas comunicativas [...], aplicadas apropriadamente nas “etapas” da mediação, englobando método e metodologia (Vasconcelos, 2023, p. 142).

Há, no entanto, na literatura, um consenso de que os mediadores devem seguir determinados padrões e ter comportamento ético. Salvo (2018) aponta que a confiança no processo mediativo é sustentada pela ética dos mediadores, que deve ser flexível e guiada por padrões de conduta, apontando três padrões:

- a) Autonomia das partes: o mediador deve conduzir o processo mediativo na perspectiva da autodeterminação das partes – valor fundamental da mediação –, permitindo que possam participar ativamente da mediação e que tomem decisões informadas.
- b) Imparcialidade: o mediador deve conduzir a mediação de modo imparcial e igualitário, podendo chegar ao limite de se retirar do processo mediativo caso constate que não esteja conseguindo desempenhar seu papel de acordo.
- c) Confidencialidade: deve o mediador manter a confidencialidade da mediação, em todos os aspectos e nos limites acordados pelas partes ou permitidos em lei.

Por outro lado, não existe consenso na literatura sobre a necessidade de conhecimentos substantivos dos mediadores (Salvo, 2018; Vasconcelos, 2023; Tartuce, 2024). Alguns autores acreditam que habilidades mediativas são suficientes, enquanto outros preferem mediadores familiarizados com a lei e práticas relevantes.

Sobre a questão, Tartuce (2024, p. 271) defende que o mediador não deve agir como advogado ou psicólogo ou médico, ficando numa posição que não se encaixa em nenhuma profissão existente. Já Salvo (2018, p. 86), indica que, em se tratando da administração pública, o mediador deve necessariamente entender o objeto da disputa e os atores envolvidos.

Um outro elemento a ser considerado na construção do processo de mediação é a confidencialidade (Salvo, 2018). Ela é crucial na mediação, pois permite que as partes discutam livremente informações sensíveis e estratégicas, facilitando um ambiente de exploração profunda do conflito e interesses subjacentes.

Na administração pública, onde há um choque entre a necessidade de transparência e a confidencialidade, é essencial encontrar um equilíbrio que permita a exploração dos interesses em disputa sem comprometer a obrigação de publicidade (Soares Junior, 2021). O mediador, neste sentido, desempenha um papel vital ao garantir que informações sensíveis sejam tratadas de maneira adequada, utilizando métodos para proteger a privacidade das partes enquanto promove um acordo eficaz.

Portanto, a confidencialidade na mediação de conflitos entre servidores públicos deve ser balanceada com o princípio da publicidade administrativa. O regime jurídico-administrativo permite exceções ao sigilo de atos administrativos,

dentre eles o dever de sigilo durante a investigação de responsabilidade de servidor (art. 150 da Lei n. 8.112/1990).

A publicidade visa garantir transparência no acesso às informações sobre a condução da coisa pública. No entanto, a total ausência de confidencialidade compromete a responsabilidade do processo mediativo e o direito das partes interessadas de serem informadas. Por esta razão, a Lei de Mediação assegura a confidencialidade como princípio, porém mitigada pela anuência das partes, ou quando houver previsão de divulgação em lei ou mesmo necessária para fazer valer o acordo (Soares Junior, 2021, p. 29).

Por fim, um processo de mediação se conclui pela redação de um termo final. Nas palavras de Vasconcelos,

o procedimento de mediação será encerrado lavrando-se o Termo Final de Mediação, seja quando for obtido acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes (Vasconcelos, 2023, p. 152).

Segundo o autor, havendo o acordo, este deve estar devidamente registrado no termo, com a devida qualificação das partes, suas obrigações e consequências em caso de descumprimento.

Salvo (2018) aponta que a transação, uma forma de autocomposição de conflitos, é reconhecida pelo Código Civil brasileiro e pode ser empregada pela administração pública para resolver disputas. No entanto, apresenta controvérsias sobre sua aplicação devido à percepção de que os interesses públicos são indisponíveis e intransigíveis. A autora critica a visão de que o interesse público é oposto ao privado, argumentando que essa antítese é abstrata e artificial. A titularidade do Estado sobre o interesse público seria apenas um indício, não uma presunção absoluta de indisponibilidade.

Soares Junior (2021) apresenta este mesmo entendimento e conclui que a mediação de conflitos entre servidores atenderia ao interesse público. Segundo o autor,

[...] a mediação garantiria o interesse público pelos seguintes fatores: a) mesmo que não resulte em um acordo, a adoção da mediação contribuirá para a valorização do ser humano envolvido e na pacificação do conflito; b) haveria a resolução da disputa mediante a construção de um acordo pautado na ponderação dos interesses; c) sendo a mediação mais eficaz que o processo administrativo, uma decisão construída bilateralmente seria

mais efetiva e garantiria uma economia de tempo e recursos aos cofres públicos (Soares Junior, 2021, p. 45).

Por outro lado, a eficiência administrativa também demanda uma revisão da noção de indisponibilidade do interesse público. Como já exposto nesta pesquisa, a introdução da eficiência como um princípio fundamental se aplica à atuação processual administrativa para garantir a celeridade e efetividade dos processos.

Salvo (2018) complementa que transações amigáveis não comprometem o interesse público, mas sim buscam uma forma mais eficiente de defesa desse interesse. A legalidade administrativa, muitas vezes vista como um obstáculo, não impediria a transação feita dentro dos limites da lei.

### 3.3.3.3 Definição da Estratégia de Execução do Processo de Mediação

Uma vez definidos os elementos do processo de mediação, a próxima etapa é a de definição da estratégia e a execução do processo de mediação. Segundo Salvo (2018), a mediação de conflitos na administração pública exige mais do que sua previsão legal; é necessário desenvolver uma estrutura procedimental específica para cada caso, considerando as características do conflito.

A mediação deve seguir estágios fluidos e flexíveis, o que implica a necessidade de elaborar uma estratégia de gerenciamento do conflito antes de sua execução. Para Vasconcelos,

[...] em face da sua informalidade e oralidade, a rigor, não há etapas, mas um roteiro que ajuda o mediador a seguir uma sequência de técnicas e habilidades, para a evolução do processo, num encadeamento que vai das atitudes e providências iniciais até o final da mediação, com ou sem formalização de um acordo (Vasconcelos, 2023, p. 141).

Essa fase inicial, segundo Salvo (2018), inclui a escolha do mediador, a definição dos representantes das partes, e a determinação de questões operacionais, como a definição do problema e estabelecimento de objetivos e etapas do processo. Já Vasconcelos (2023, p. 146-152) divide a mediação em seis etapas, para fins didáticos:

- a) 1ª etapa: apresentações, esclarecimentos de abertura e formalização do Termo Inicial de Mediação;
- b) 2ª etapa: narrativas iniciais dos mediandos;

- c) 3ª etapa: compartilhamento de um resumo e elaboração de agenda;
- d) 4ª etapa: busca das reais necessidades e criação de opções;
- e) 5ª etapa: exploração das opções e alternativas para tomada de decisão em critérios objetivos; e
- f) 6ª etapa: elaboração do Termo Final de Mediação, com ou sem acordo.

Antes de iniciar discussões substantivas sobre o conflito, é essencial estabelecer regras protocolares e definir uma agenda para a mediação. As partes devem decidir como trabalharão juntas e sobre o que discutirão, respondendo a questões práticas como locais, frequência e duração das reuniões (Salvo, 2018).

Geralmente, o mediador propõe as regras iniciais, baseando-se em sua experiência e nas preocupações das partes, mas é crucial que essas regras sejam aprovadas pelas partes de forma autônoma e informada para legitimar o processo.

O mediador também ajuda a definir os tópicos a serem discutidos, criando um sumário descritivo das visões das partes sobre o conflito. Esse sumário é valioso para auxiliar no processo mediativo, ajudar as partes a compreenderem as questões reais do conflito e estabelecer a confiança das partes no mediador (Tartuce, 2024).

Para Salvo (2018), o processamento das informações durante a mediação é crucial para alinhar as partes e tomar decisões informadas. Disputas geralmente surgem de uma falta de compreensão e diferentes interpretações dos eventos. No processo mediativo, as partes compartilham suas visões do conflito, expressando também seus interesses e valores. Desabafar e ser ouvido é valioso, pois além de aliviar o emocional, proporciona informações importantes. O mediador deve considerar todas as queixas, pois mesmo as menores podem conter elementos cruciais para a resolução do conflito (Vasconcelos, 2023; Tartuce, 2024).

Um outro elemento trazido por Salvo (2018) é a necessidade de se admitir documentos para uma análise conjunta. Para a autora, apenas compartilhar dados não é suficiente; as partes precisam dissecar os dados e desafiá-los até se sentirem confortáveis em usá-los como base para conclusões. Neste caso, o mediador deve garantir que as partes tenham os recursos necessários para analisar os documentos, assegurando a autodeterminação das partes.

A mediação foca nas necessidades e interesses subjacentes das partes, ao invés de uma abordagem dicotômica de certo e errado. Isso ajuda a entender os motivos e valores que sustentam suas posições. A identificação desses interesses

umenta as chances de um acordo satisfatório (Salvo, 2018; Vasconcelos, 2023; Tartuce; 2024). No entanto, as partes devem estar dispostas a se engajar na exploração de interesses, o que deve ser estimulado e buscado pelo mediador.

#### 3.3.3.4 Operacionalização do Acordo

Já se mostrou nesta pesquisa que o acordo não é o resultado ou finalidade da mediação. Seu objetivo é o tratamento do conflito, o restabelecimento da comunicação entre as partes e a pacificação social (Tartuce, 2024). Entretanto, o acordo é uma possível consequência dele. E, existindo o acordo, deve-se ter mecanismos e garantias de que o mesmo possa ser implementado.

A mediação busca alcançar um consenso possível, mesmo que não ideal, levando em conta a realidade das partes envolvidas. A solução não pode ser contra a lei, mas deve ser prática e aplicável, considerando os interesses legítimos das partes (Salvo, 2018). A mediação oferece a vantagem de reduzir o tempo de resolução e permite que as partes construam uma solução compatível com seus interesses e necessidades. A ideia de um "acordo possível" envolve concessões mútuas, onde ambas as partes distribuem ônus e bônus para chegar a um denominador comum e evitar a aplicação de sanções.

Na mediação de conflitos de servidores, a transação deve ser analisada conforme o Direito Administrativo, distinguindo situações que possam violar a ordem pública daquelas onde a eficiência pode ser otimizada através de acordos (Salvo, 2018). A pesquisa de Beirão (2021) mostrou que, em infrações de menor potencial ofensivo, as universidades, gozando de seu poder de autonomia e de autorregulação, dentro dos limites legais, podem adotar meios consensuais de solução de conflitos.

Mesmo sendo o acordo viável, deve-se lembrar que, na mediação, alcançar um acordo não é a única medida de sucesso; melhorar o relacionamento e a capacidade de diálogo entre as partes também é importante. Contudo, após expor interesses e gerar opções, as partes devem estar preparadas para estruturar e implementar um acordo.

Salvo (2018) aponta que para garantir a efetividade do acordo, especialmente em conflitos envolvendo a administração pública, são necessários alguns elementos-chave:

- a) Publicidade: garantir a transparência do processo por meio da divulgação do acordo em sites ou instrumentos de divulgação oficiais.
- b) Competência das partes: as pessoas devem participar da celebração do acordo, podendo sua implementação envolver outros órgãos.
- c) Plano de implementação: incluir um plano detalhado de implementação no acordo para evitar problemas futuros e assegurar a manutenção do consenso.
- d) Definitividade: o acordo deve ser definitivo para evitar reexames administrativos, estabilizando a decisão.
- e) Superação de resistências: o acordo deve enfrentar a resistência dos agentes públicos ao consensualismo e promover a responsabilidade pela celebração de transações.

Com isso, verifica-se que a operacionalização de acordos em processos de mediação, especialmente no âmbito da administração pública, requer uma abordagem cuidadosa que considere tanto a efetividade prática quanto a conformidade legal. Além de tratar o conflito e restabelecer a comunicação entre as partes, a mediação deve proporcionar transparência, envolver partes competentes, detalhar um plano de implementação, garantir a definitividade do acordo e superar resistências ao consensualismo. Ao assegurar esses elementos, a mediação pode não só resolver disputas de forma eficiente, mas também fortalecer o relacionamento e a cooperação entre as partes envolvidas, promovendo a pacificação social e a justiça administrativa.

### **3.3.4 Vantagens e Desvantagens do Uso da Mediação em PAD**

De acordo com Oliveira, Canuto e Mussi (2015), a mediação pode ser utilizada em diversos contextos, incluindo o âmbito empresarial, escolar, comunitário e, também, no ambiente jurídico. Na esfera jurídica, a mediação tem se mostrado uma alternativa eficaz e econômica para a resolução de conflitos (Braga Neto, 2019).

Tartuce aponta as vantagens da adoção de soluções consensuais frente ao processo judicial como:

[...] obtenção de resultados rápidos, confiáveis, econômicos e ajustados às mudanças tecnológicas em curso; ampliação de opções ao cidadão, que

teria oportunidades diversas de tratamento do conflito; aperfeiçoamento do sistema de justiça estatal por força da redução do número de processos em curso.

Além disso, a administração eficiente de tais meios pode permitir o estabelecimento de uma interação produtiva entre as pessoas, compondo a controvérsia instalada e prevenindo a verificação de outros impasses. (Tartuce, 2024, p. 163).

Quando utilizada em procedimentos disciplinares, a mediação apresenta diversas vantagens tanto para a administração pública quanto para os envolvidos no processo. Dentre as principais, pode-se destacar a possibilidade de uma solução mais rápida, menos onerosa e mais satisfatória para as partes envolvidas, além de promover a comunicação entre as partes e o fortalecimento de vínculos (Salvo, 2018; Beirão, 2021; Soares Junior, 2021).

Outro benefício da mediação é a possibilidade de construção de acordos personalizados, que atendam às particularidades de cada caso e às necessidades específicas dos envolvidos (Morais; Spengler, 2019).

Soares Junior (2021, p. 31-32) listou cinco vantagens da utilização da mediação em procedimentos disciplinares: rapidez (menor duração), economia (para as partes e para a administração), menor desgaste pessoal (para mediandos e mediadores), decisão mais justa (construída do consenso), e aprendizado no longo prazo.

Já Beirão (2021) identificou como vantagens o domínio das ações pelos mediados, o sigilo, o tratamento dos problemas, a retomada do respeito e da cooperação, a economia, a satisfação dos participantes, a rapidez, a confidencialidade e a justiça (Figura 6).

Se encontram poucos relatos na literatura acerca das desvantagens da utilização de meios alternativos de resolução de conflitos em geral. Tartuce sintetiza nos termos abaixo, rebatendo cada um deles, mostrando como são, em tese, frágeis.

As críticas à adoção dos mecanismos alternativos podem ser resumidas às seguintes: deletéria privatização da justiça (retirando do Estado, a ponto de enfraquecê-lo, uma de suas funções essenciais e naturais, a administração do sistema de justiça); falta de controle e confiabilidade de procedimentos e decisões (sem transparência e lisura); exclusão de certos cidadãos e relegação ao contexto de uma “justiça de segunda classe”; frustração do jurisdicionado e enfraquecimento do Direito e das leis (Tartuce, 2024, p. 164).

**Figura 6 - Vantagens da mediação**

Fonte: Beirão (2021, p. 68).

Já Soares Junior (2021) preferiu usar o termo “limitações” do uso da mediação, citando: a existência de grande animosidade entre as partes, o que pode levar para a violência e inviabilizar as sessões; a limitação de conhecimento do mediador, o que pode mitigar sua atuação em situações de grande responsabilidade; e a questão da indisponibilidade do interesse público. O autor enfatiza que são fatores limitantes, mas não impeditivos, porque todos podem ser superados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se à apresentação e análise sobre os dados coletados, bem como à discussão e apresentação dos resultados, tudo com a finalidade de atender aos objetivos pactuados no início desta pesquisa. Inicialmente, será apresentado o resultado do estudo dos resultados dos procedimentos disciplinares e éticos conduzidos na UFPB no período de 2019 a 2024. Em seguida, serão caracterizadas as unidades específicas de mediação de conflitos das universidades estudadas, seguido da apresentação dos dados e da análise dos resultados. Por fim, será apresentada uma proposta de sistema de mediação de conflitos para a UFPB.

### 4.1 RESULTADO DOS PROCESSOS ENVOLVENDO CONFLITOS PESSOAIS NA UFPB

Uma pesquisa que objetive a transformação do procedimento disciplinar tradicional na UFPB não pode prescindir de conhecer a realidade deste tipo de procedimento quando aplicado a situações envolvendo conflitos interpessoais.

A UFPB, sendo uma estrutura complexa formada por diversos atores e, por isso mesmo, propensa às diversidades de pensamentos, crenças, opiniões e práticas, é constantemente sujeita ao conflito. Como já exposto nesta pesquisa, a falta de tratamento adequado destes conflitos leva ao gasto de recursos materiais e pessoais com um procedimento correicional antiquado, longo, desgastante e ineficiente para resolver disputas entre servidores.

Por isso, apresenta-se nesta seção, os resultados encontrados após o estudo dos PAD concluídos pela CPPRADR, órgão correicional da Reitoria da UFPB, entre os anos de 2019 e 2024, bem como aqueles referentes aos procedimentos iniciados no âmbito do CEP e da Ouvidoria, visando o cumprimento do primeiro objetivo específico.

A análise dos dados coletados foi conduzida, conforme proposto na metodologia, com base na análise categorial descrita por Bardin (2016). Após a leitura flutuante, foram definidas categorias e fatores de análise alinhados ao primeiro objetivo específico da pesquisa, garantindo uma abordagem estruturada. A categoria “procedimento” contemplou a identificação do tipo de procedimento disciplinar instaurado, enquanto a categoria “resultado final” analisou o desfecho do processo, considerando arquivamento – seja por exculpação ou prescrição – ou a

aplicação de sanção. Essa categorização possibilitou a organização e interpretação dos dados extraídos da pesquisa documental, oferecendo subsídios para compreender os padrões e tendências nos desdobramentos dos conflitos interpessoais no âmbito disciplinar da universidade, possibilitando a construção de um panorama analítico sobre a morosidade processual, os tipos de conflitos mais recorrentes e a estruturação institucional dos mecanismos de mediação e disciplina.

#### **4.1.1 Dados de procedimentos disciplinares**

A análise dos dados levantados junto à Corregedoria da UFPB revela um panorama diversificado quanto aos tipos de infrações, duração das investigações, prescrição de prazos e resultados das penalidades aplicadas, porém crítico no que se refere à morosidade na apuração das infrações administrativas.

A legislação prevê um prazo máximo de 140 dias para a conclusão de um PAD, considerando sua duração máxima de 60 dias, prorrogável por igual período, somado ao prazo de 20 dias para julgamento da autoridade instauradora, conforme leitura do art. 152, concomitante com o art. 167, todos da Lei 8.112/1990.

Art. 152. O prazo para a conclusão do processo disciplinar não excederá 60 (sessenta) dias, contados da data de publicação do ato que constituir a comissão, admitida a sua prorrogação por igual prazo, quando as circunstâncias o exigirem.

[...]

Art. 167. No prazo de 20 (vinte) dias, contados do recebimento do processo, a autoridade julgadora proferirá a sua decisão (Brasil, 1990, on-line).

É importante ter este prazo em vista porque a abertura do procedimento interrompe a contagem do tempo prescricional<sup>15</sup>, ou seja, “zera” a contagem de tempo para aplicação das penalidades legalmente previstas. Mas, ao término da interrupção, este prazo começa a correr novamente. Com isso, quanto mais demora o curso de uma investigação disciplinar, mais risco se corre de perder o direito de responsabilizar os infratores.

Neste sentido, foram analisados os relatórios finais de um total de 42 processos, classificados por ano de conclusão, independente de quando foram

---

<sup>15</sup> A prescrição é o instituto jurídico que determina a extinção de direitos e deveres quando estes não são exercidos num determinado período de tempo. Seu principal objetivo é impedir a eternização das disputas. No caso do PAD, ela exige que a administração pública não proteja a investigação de apuração de responsabilidade disciplinar sob o risco de perder seu direito de punir o infrator.

iniciados, sendo: oito, em 2019, um, em 2020, onze, em 2021, nove, em 2022, onze, em 2023 e dois, em 2024.

Os dados levantados mostram que a duração média de um PAD, considerando os concluídos entre 2019 e 2024, foi de 683 dias, pouco menos de dois anos, e que muitos processos se estendem por anos, comprometendo a celeridade e eficácia das decisões administrativas, incluindo-se o reconhecimento da prescrição em vários deles.

O Quadro 13 apresenta a distribuição dos processos com base na duração para a conclusão. No processo com menor duração (59 dias), houve formalização de TAC (uma solução consensual, baseada no reconhecimento de um comportamento inadequado). Já naquele com maior duração (5 anos e 3 meses), que investigou irregularidades na contratação de uma obra, houve a exculpação dos acusados. Neste último caso, mesmo que não houvesse a exculpação, haveria a prescrição de todas as penalidades possíveis, incluindo a demissão.

**Quadro 13 - Duração dos processos**

DURAÇÃO	PROCESSOS	PERCENTUAL
Até 140 dias	4	9,5%
De 140 dias a 1 ano	10	23,8%
De 1 a 2 anos	11	26,2%
De 2 a 3 anos	11	26,2%
Acima de 3 anos	6	14,3%

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Dos 14 processos com menor tramitação, até 1 ano, a maioria versa sobre abandono de cargo (57%), uma infração, em regra, com apuração mais célere, por ter início a partir de provas objetivas. Já dentre os 17 processos com duração superior a dois anos, os casos de investigação de irregularidades em contratos administrativos (47%) foram maioria. Destes, em metade ocorreu a prescrição da pretensão punitiva da administração pública, enquanto, na outra metade, houve exculpação dos envolvidos.

Em termos de prescrição, o Quadro 14 mostra o índice de prescrição aplicada aos procedimentos disciplinares concluídos na UFPB nos últimos cinco anos, por tipo de penalidade.

**Quadro 14** - Índice de prescrição dos processos disciplinares

PENALIDADE	PROCESSOS	PRESCRIÇÃO
Advertência	3	100%
Suspensão	4	100%
Demissão	19	0%

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Segundo a Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), a prescrição ocorre em tempos diferentes de acordo com a gravidade da punição a ser aplicada. A mais simples, de advertência, prescreve em 180 dias. A de suspensão, que tem gravidade moderada, prescreve em dois anos. Já a penalidade de demissão, que é a mais grave, perde sua aplicação num prazo de cinco anos.

A depender do tipo de procedimento previsto em lei (sindicância, PAD ou PAD de rito sumário), o prazo prescricional também pode variar, considerando que cada tipo tem uma duração específica, conforme se depreende do Quadro 15.

**Quadro 15** - Prazos prescricionais de acordo com o tipo de procedimento e penalidade aplicável

SINDICÂNCIA ACUSATÓRIA			
POSSÍVEL PENALIDADE	PRAZO DE INTERRUÇÃO	PRAZO DE PRESCRIÇÃO	PRAZO TOTAL
Advertência	80 dias	180 dias	260 dias
Suspensão	80 dias	2 anos	2 anos e 80 dias
PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR			
POSSÍVEL PENALIDADE	PRAZO DE INTERRUÇÃO	PRAZO DE PRESCRIÇÃO	PRAZO TOTAL
Advertência	140 dias	180 dias	320 dias
Suspensão	140 dias	2 anos	2 anos e 140 dias
Demissão	140 dias	5 anos	5 anos e 140 dias
PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR SUMÁRIO			
POSSÍVEL PENALIDADE	PRAZO DE INTERRUÇÃO	PRAZO DE PRESCRIÇÃO	PRAZO TOTAL
Demissão	50 dias	5 anos	5 anos e 50 dias

**Fonte:** CGU (2022, p. 324).

Com isso, devido à morosidade do andamento dos PAD na UFPB, apenas os casos de demissão não sofreram prescrição e puderam ter suas penalidades aplicadas, a critério da autoridade julgadora.

Dos 42 relatórios analisados, apenas dois guardam relação com conflitos pessoais: um versando sobre inobservância de lealdade e promoção de manifestação de despreço e outro versando sobre insubordinação grave em serviço. O Quadro 16 apresenta maiores detalhes sobre estes dois processos.

**Quadro 16 - Processos versando sobre conflitos pessoais**

INFRAÇÃO	PRESCRIÇÃO	DURAÇÃO (DIAS)	RESULTADO
Inobservância de lealdade / promoção de manifestação de despreço	Sim	360	Exculpação
Insubordinação grave em serviço	Não	1664	Demissão

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

No primeiro processo, embora tenha havido a exculpação do acusado por ausência de conformidade entre a conduta e a infração prevista, a comissão reconheceu que, havendo entendimento contrário da autoridade julgadora, a infração, que era passível de punição com advertência, já estaria prescrita, recomendando o arquivamento. Mesmo assim, a persecução durou quase um ano, gerando um custo para a administração e um desgaste para as partes envolvidas.

No segundo processo, que durou cerca de quatro anos e meio, houve conclusão pela demissão, pena máxima aplicável no serviço público. Em virtude do tempo e da penalidade aplicada, pode ser considerado um processo ainda mais dispendioso e desgastante.

Embora tenham acontecido desfechos diferentes para estes casos, ficam alguns questionamentos. O término do PAD resolveu o conflito? Que tipo de qualidade de trabalho as pessoas acusadas, bem como as vítimas, tiveram durante e após a conclusão do processo? A resposta para ambas, *a priori*, não é nada animadora.

Em complemento aos dados levantados junto à CPPRADR/UFPB, foi feita uma busca no Portal CGU-PAD, inspirada no percurso trilhado por Beirão (2021). A alimentação deste portal é de responsabilidade dos órgãos correicionais das

instituições e, em tese, deveria refletir os mesmos dados disponibilizados pela CPPRADR/UFPB.

Após aplicação do filtro temporal definido na metodologia (restrição aos concluídos entre os anos de 2019 a 2024), verificou-se um total de seis processos. Em seguida, utilizou-se o filtro relativo ao assunto do processo, para identificar apenas aqueles que pudessem ser classificados como resultantes de conflitos pessoais. Tipos genéricos, como “irregularidades definidas em normativos de carreiras específicas ou regulamentos de empresas públicas” foram descartados, por não ser possível caracterizar a conduta como resultante de conflito pessoal, ficando apenas aqueles relativos a “assédio moral”.

Assim, foram analisadas as informações de quatro processos, cujas informações constam do Quadro 17.

**Quadro 17 - Procedimentos disciplinares lançados no CGU-PAD**

PROCESSO	TIPO	CONCLUSÃO	PENALIDADE	DURAÇÃO
0****9/2017	Sindicância acusatória	2019	Não	Maior que 2 anos
0****8/2018	Sindicância investigativa	2019	Não	Entre 1 e 2 anos
0****6/2019	Sindicância acusatória	2019	Não	Entre 1 e 2 anos
0****8/2022	Sindicância investigativa	2022	Não	Menor que 1 ano

**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em CGU (2024a).

Os dados revelam que todos os procedimentos cadastrados no CGU-PAD relativos a assédio moral foram conduzidos em sede de sindicância, bem como que todos foram concluídos e julgados sem aplicação de penalidade. A duração média ficou entre 1 e 2 anos, calculados pela diferença entre o ano de formalização e de conclusão dos processos, o que mostra que estes procedimentos também tiveram duração longa, igualmente às informações levantadas junto à CPPRADR.

Infelizmente, os dados disponibilizados não permitem verificar se houve exculpação ou a ocorrência da prescrição (há apenas a informação de não aplicação de penalidade). Mas, considerando que são sindicâncias, cuja penalidade máxima aplicável é a suspensão, havendo conclusão pela culpabilidade do servidor, fatalmente a pena de advertência estaria prescrita pelo tempo que durou cada procedimento.

#### 4.1.2 Dados de procedimentos éticos

A CEP/UFPB tem uma área de competência diferente da corregedoria. Nele são apreciadas as condutas que importem em desvio do princípio da moralidade, tendo por principal norte o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto nº 1.171/1994. Nos dizeres de Beirão (2021, p. 87), a apuração disciplinar guarda estrita relação com a atuação enquanto servidor público, enquanto que a apuração ética ultrapassa esta barreira e pode ser verificada inclusive em atos da vida privada, devido à relevância do exercício da função pública.

Outra diferença entre a atuação das comissões de ética em relação às corregedorias reside na quantidade possível de penas aplicáveis. Enquanto que um PAD pode resultar em aplicação de advertência, suspensão ou demissão, as transgressões éticas somente podem ser punidas com a censura ética. Esta censura se configura numa “mancha” na carreira do servidor que pode ter impactos para fins de ocupação de funções de confiança ou promoções (DNIT, [s.d.]).

Há ainda a Resolução CEP nº 10/2008, que permite a suspensão do procedimento ético através da proposta de Acordo de Conduta Pessoal e Profissional (ACPP). Embora tenha natureza distinta, pode ser considerado semelhante ao TAC pois ambos buscam resolver questões de forma consensual, sem recorrer a sanções mais severas ou a processos desgastantes. Além disso, ambos objetivam corrigir condutas inadequadas e prevenir novas transgressões disciplinares ou éticas mediante a formalização de um documento escrito e monitorável.

Feitas estas considerações, os dados levantados junto à CEP/UFPB revelaram que, entre 2019 e 2024 houve quinze casos de conflitos interpessoais sob análise daquela comissão. Essa quantidade diverge, embora seja coerente, dos dados da CPPRADR analisados previamente, que destacam a ocorrência de conflitos interpessoais em processos disciplinares como uma categoria específica.

O Quadro 18 traz um resumo dos dados coletados junto ao CEP. Dos quinze casos, em apenas quatro houve a responsabilização dos infratores, sendo aplicado o ACPP em três deles e, no outro, aplicada a penalidade de censura pública.

**Quadro 18 - Dados de investigações envolvendo conflitos pessoais ocorridas no âmbito do CEP**

RESULTADO	PRESCRIÇÃO	PERCENTUAL
Arquivamento	11	73%
ACPP	3	20%
Censura pública	1	7%

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Nos casos onde houve propositura de ACPP, a CEP/UFPB informou que estes foram utilizados em virtude da transgressão de deveres fundamentais do servidor público, previstos no inciso XIV do Código de Ética. Já a censura ética foi aplicada pelo cometimento de condutas vedadas ao servidor, previstas no inciso XV. Tal entendimento atende ao previsto na Resolução CEP nº 10/2008, uma vez que esta veda a aplicação do ACPP nas hipóteses do inciso XV (art. 23, §8º).

Embora tenha sido requerido, não foi informado pelo CEP/UFPB a duração dos procedimentos éticos envolvendo conflitos pessoais tramitados naquela unidade.

#### **4.1.3 Dados de manifestações junto à Ouvidoria**

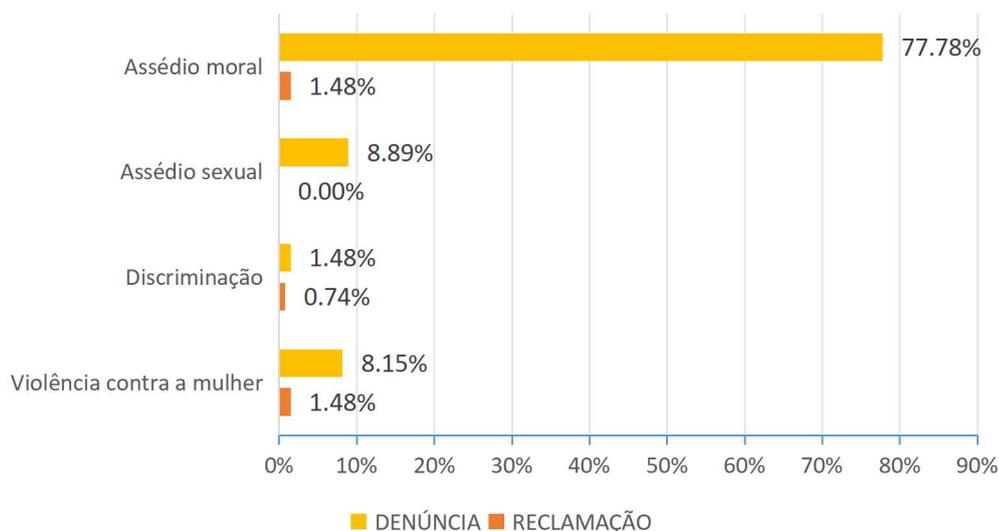
Foi feita uma busca no Painel Resolveu?, seguindo a indicação metodológica de Beirão (2021). A alimentação deste site é de responsabilidade das unidades integrantes do sistema de ouvidorias com base nas manifestações recebidas através do Fala.BR.

Na consulta ao Painel, foram utilizados os filtros definidos na metodologia desta pesquisa, isolando as ocorrências registradas apenas pela Ouvidoria da UFPB, entre 2019 e 2024. Para melhor relevância dos dados, foram escolhidas apenas as manifestações cadastradas como denúncia ou reclamação (existem ainda os tipos elogio, sugestão e solicitação). E, visando obter dados que podem guardar relação com conflitos pessoais, das dezenas de temas possíveis existentes nos filtros, tendo vista que as ouvidorias lidam com uma infinidade de assuntos, foram escolhidas “assédio moral”, “assédio sexual”, “discriminação” e “violência contra a mulher”.

O Gráfico 2 mostra a distribuição dos assuntos por tipo de manifestação. Considerando os assuntos tratados, a maioria versa sobre assédio moral (107 casos), seguido de violência contra a mulher (13 casos), assédio sexual (12 casos) e discriminação (3 casos), evidenciando a maior procura da Ouvidoria para resolver

questões de conflitos pessoais. Independente do assunto, a maior parte das manifestações foram feitas usando o tipo denúncia, o que mostra uma grande confiança no sistema para apresentação de queixas de conflitos.

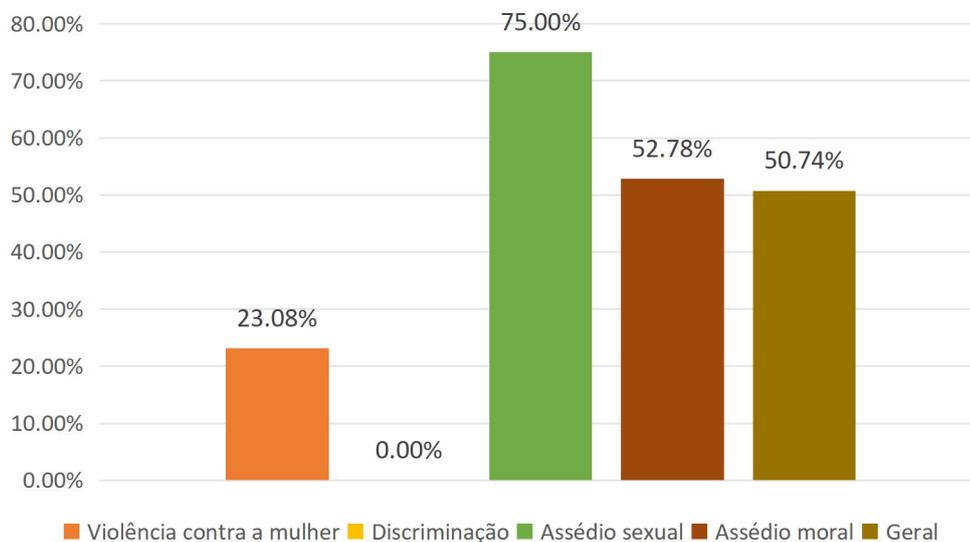
**Gráfico 2 - Manifestações por tipo e assunto**



**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em CGU (2024b).

O Painel Resolveu? Também apresenta uma métrica interessante, a taxa de resolutividade, que mede a efetividade das ações da unidade para a resolução do problema, considerando as manifestações com resposta conclusiva. O Gráfico 3 apresenta a taxa de resolutividade para os assuntos filtrados na pesquisa.

**Gráfico 3 - Taxa de resolutividade**



**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em CGU (2024b).

Os dados revelam que apenas metade das manifestações de conflitos pessoais conseguem ser resolvidas no âmbito das Ouvidorias. Esta média se mantém nos casos de assédio moral (52%). Em se tratando de discriminação e de violência contra a mulher, este número é ainda pior, pois apenas 23% dos casos de violência são resolvidos, enquanto que nenhum caso de discriminação apresentado à Ouvidoria foi resolvido nos últimos cinco anos. A única ocorrência que teve boa resolução foram os casos de assédio sexual, onde 75% acabaram sendo resolvidos.

Ressalte-se algumas limitações ao uso dos dados do Painel Resolveu? Primeiro, a ausência de condições para identificar a origem da manifestação, de forma que não se pôde filtrar apenas os casos envolvendo conflitos entre servidores. Segundo, a ausência de filtros que permitam identificar especificamente se a manifestação versou sobre conflitos pessoais, uma vez que o conflito pode estar oculto por outros assuntos. E, terceiro, não há informações sobre a utilização de métodos consensuais, como a mediação, na resolução das questões.

Em suma, os dados coletados mostram a importância de se discutir e ampliar a utilização de soluções consensuais no âmbito da UFPB. No período analisado, foram registrados 8 procedimentos versando sobre conflitos pessoais na Corregedoria. Deve-se considerar a possibilidade de que muitos processos tenham por origem um conflito pessoal, mas que sejam conduzidos sob outras nuances, como bem observou Beirão (2021, p. 147). Uma outra consideração a ser feita é que, devido a estrutura disciplinar da UFPB, as direções de centro de ensino também podem instaurar e julgar procedimentos disciplinares, o que torna ainda mais difuso o registro destes conflitos. No âmbito da CEP/UFPB, foram 15 casos envolvendo conflitos pessoais. Já na Ouvidoria, foram 135 manifestações envolvendo assuntos que guardam relação com conflitos pessoais, com taxa de resolutividade de cerca de 50%.

Com isso, considera-se atingido o primeiro objetivo específico. Seja em função do número de demandas ou do fato de estar-se tratando de conflitos pessoais, trazer o tema da gestão de conflitos para a discussão acadêmica e administrativa na UFPB pode proporcionar uma mudança para uma cultura de paz, melhorando o ambiente de trabalho e gerando impacto direto na eficiência, na saúde, no desempenho e na sustentabilidade dos recursos humanos da instituição, conforme apontado no referencial teórico.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES ESPECÍFICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS

Considerando que o objetivo principal desta pesquisa é propor um modelo de sistema de mediação de conflitos para a UFPB, acredita-se ser importante conhecer a realidade de outras experiências já implantadas em universidades federais. Por isso, neste contexto, identificar e apresentar a estrutura física, normativa e de pessoal e a posição hierárquica das unidades específicas de mediação de conflitos na estrutura organizacional das universidades é crucial.

A análise categorial, conforme proposta por Bardin (2016), foi utilizada nesta etapa da pesquisa para organizar e interpretar os dados coletados sobre as unidades específicas de mediação de conflitos em universidades federais. Com base nas categorias definidas: hierarquia e estrutura, esta última subdividida em estrutura física, estrutura normativa e estrutura de pessoal, foram analisados documentos institucionais, normativas e informações disponibilizadas pelas instituições, complementadas, quando necessário, por dados obtidos diretamente com as unidades por e-mail ou telefone.

Essa abordagem permitiu sistematizar as informações sobre a vinculação hierárquica e as características estruturais dessas unidades, viabilizando uma compreensão mais profunda sobre as diferentes formas de organização e práticas adotadas pelas universidades.

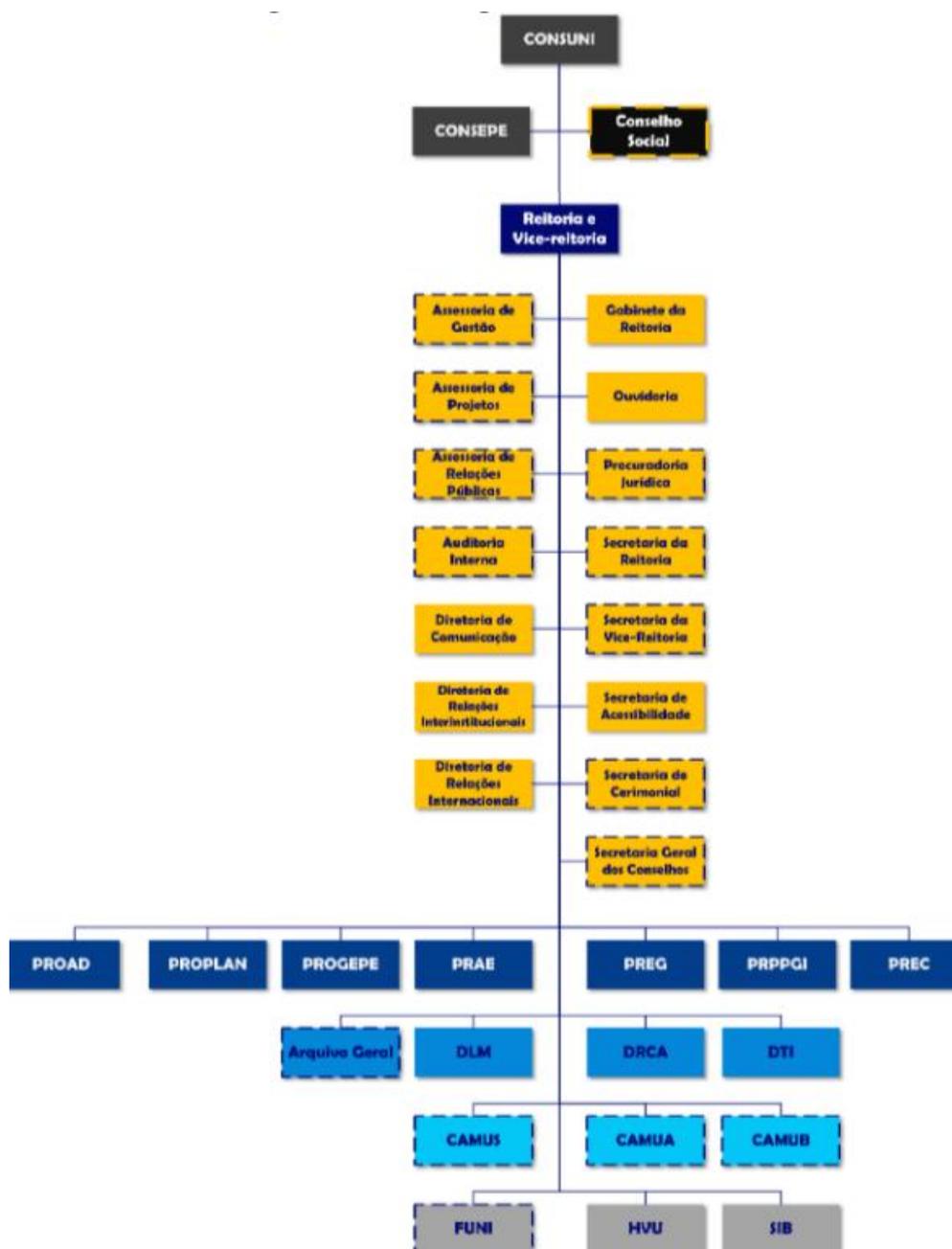
A aplicação da análise categorial mostrou-se essencial para identificar padrões e boas práticas, contribuindo para o desenvolvimento de um modelo adaptado à realidade da UFPB. Não para, simplesmente, copiar um modelo pronto, mas para entender e ter melhores condições de desenhar um modelo que atenda à sua realidade.

Conforme descrito na metodologia, foram identificadas onze universidades com unidades específicas de mediação de conflitos, para as quais se buscou descrever a vinculação hierárquica e as estruturas física, normativa e de pessoal, com base em documentos e informações disponibilizadas pelas instituições pesquisadas.

#### 4.2.1 Câmara de Mediação de Conflitos - UFAPE

A UFAPE é uma universidade federal das mais recentes, criada em 2018 a partir da desagregação da Unidade Acadêmica de Garanhuns da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), tendo um estatuto que foi aprovado em 2021 (UFAPE, 2022). Atualmente possui 335 servidores (Brasil, 2024) que compõem uma estrutura formada pela administração superior, centros de ensino e órgãos suplementares, mais detalhados no organograma da Figura 7.

**Figura 7 - Organograma da UFAPE**



Fonte: UFAPE (2022, p. 17).

Em seu Plano de Integridade para o interstício 2022-2024, a universidade previu a criação da câmara para dezembro de 2023, como “instrumento para melhorar a convivência interpessoal na UFAPE, por meio de métodos adequados, com base em princípios éticos e normas de conduta” (UFAPE, 2022, p. 37-38). Efetivamente, a unidade foi criada e regulamentada apenas em 2024 pelo Conselho Universitário (CONSU), através da Resolução n° 003, de 25 de junho de 2024.

**Vinculação hierárquica:** segundo a normativa (UFAPE, 2024), a Câmara de Mediação de Conflitos (CMC) é vinculada diretamente à Reitoria da universidade e tem por finalidade principal promover a mediação de conflitos interpessoais decorrentes de atividades acadêmicas e administrativas, visando a manutenção de um ambiente harmonioso e colaborativo.

**Estrutura Física:** não foi encontrado site da câmara, nem informações sobre sua estrutura e composição atual em páginas de outras unidades da UFAPE, razão pela qual, resolveu-se consultar diretamente a instituição. Após envio de e-mail à Reitoria, esta respondeu que, embora a unidade tenha sido criada desde junho, ainda não dispõe de espaço físico de funcionamento. No mesmo e-mail foi informado que não foram indicados pela Reitoria seus primeiros membros, o que deverá ser feito em breve. E que estes membros participarão de formação antes de começarem a atuar.

Da análise da normativa, no quesito estrutura, esta prevê a possibilidade de realização de sessões de mediação por videoconferência, garantindo acessibilidade mesmo em casos onde o comparecimento físico não seja viável. Esse aspecto amplia o alcance das atividades da CMC e otimiza o uso de recursos tecnológicos.

**Estrutura Normativa:** num primeiro aspecto, a normativa da unidade foi aprovada pelo CONSU, um dos maiores e mais importantes órgãos colegiados da universidade. A Resolução CONSU n° 003/2024 estabelece um arcabouço normativo detalhado para o funcionamento da CMC, incluindo suas competências, composição, o processo e princípios da mediação, o procedimento administrativo e as vedações.

Inicialmente, a normativa deixa claro que a câmara será a unidade de referência na mediação de conflitos, mas não que será a única, pois permite às outras unidades adotar providências para busca da solução pacífica de conflitos, desde que observadas as diretrizes da resolução. Dentre as competências da unidade, identifica-se aquelas preventivas (promover a cultura do diálogo, a

resolução pacífica de conflitos e a conscientização sobre mediação), formativas (promover a capacitação sobre mediação), administrativas (designar mediadores treinados, estabelecer procedimento e ritos para as sessões e monitorar e avaliar a eficiência da prática da mediação) e finalísticas (realizar mediações, assegurar o cumprimento das diretrizes e princípios da mediação, preservar o sigilo e a confidencialidade e assegurar a validade dos acordos).

Com relação à mediação em si, a norma aponta onze princípios. Além dos oito previstos na Lei de Mediação (imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé), foram acrescentados os princípios da voluntariedade (que explicou-se estar diretamente atrelado à autonomia da vontade), da escuta ativa (que é, na realidade, uma característica ou competência do mediador) e da decisão informada (que garante às partes o direito de estarem devidamente informadas para que possam tomar uma decisão consciente).

Quanto ao rito da mediação, a norma prevê, no mínimo, introdução e explanação dos objetivos, declarações iniciais, identificação dos problemas, geração de opções, negociação e avaliação das propostas, tentativa de acordo e encerramento, em acordo com o proposto por Vasconcelos (2023).

Em termos de encaminhamento dos casos, estes poderão ser solicitados pelas partes ou encaminhadas via processo pelos organismos de integridade (corregedoria ou comissão de ética), que serão submetidos a um juízo de prévio de admissibilidade pela CMC.

**Estrutura de Pessoal:** a normativa prevê que a câmara será composta por, no mínimo, cinco membros indicados pela Reitoria da UFAPE, para um mandato de três anos. Segundo a Reitoria da UFAPE, a primeira composição da unidade terá sete pessoas. Estes devem ser servidores efetivos, com capacitação específica em mediação de conflitos e práticas restaurativas. A CMC será presidida por um dos seus membros, escolhido pela Reitoria, e contará com um secretário designado pelo Presidente. Os mediadores devem ser capacitados e podem atuar de maneira voluntária, desde que tenham formação adequada para exercer a função. Também são responsáveis por realizar as sessões de mediação, que devem ser registradas em ata e monitoradas de acordo com os princípios estabelecidos na Resolução. A participação dos servidores na CMC é reconhecida como parte de sua carga horária de trabalho, não gerando direitos remuneratórios adicionais.

A Figura 8 apresenta, em resumo, as características da CMC identificadas na pesquisa.

**Figura 8 - Características da CMC - UFAPE**



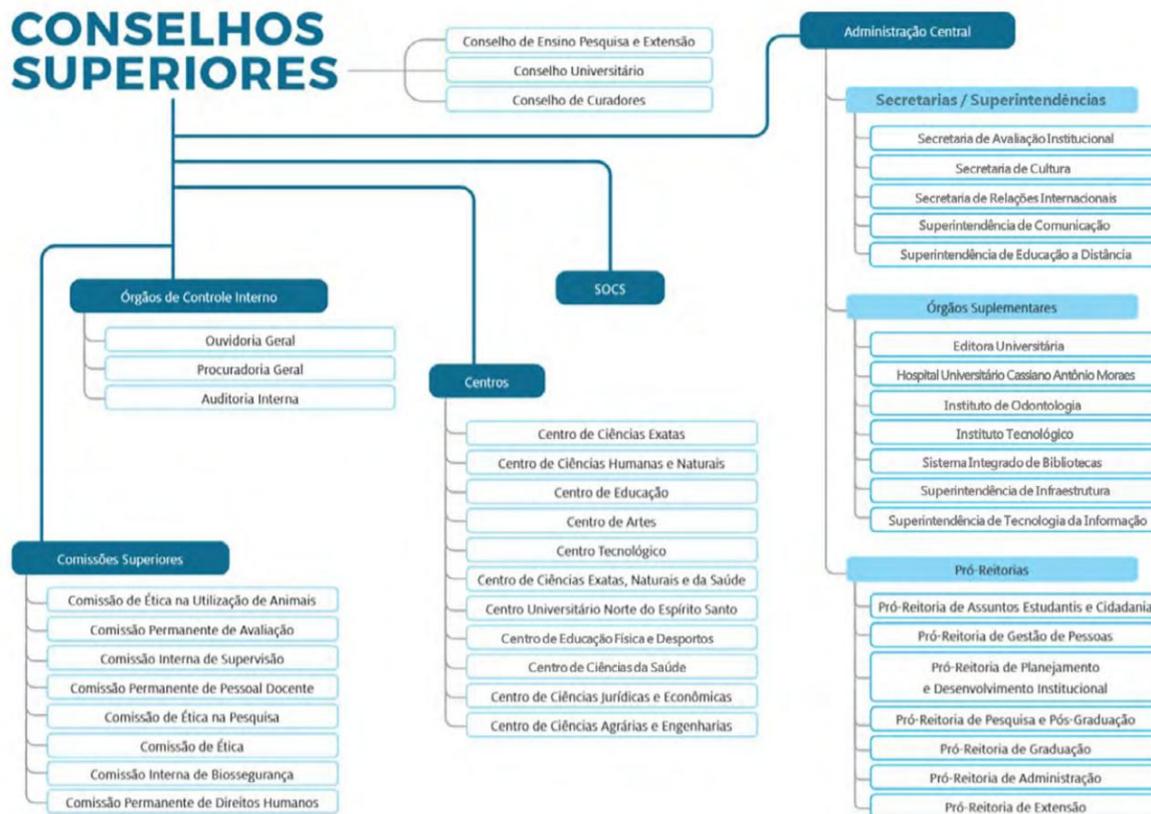
Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFAPE (2024).

#### 4.2.2 Diretoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição - UFES

A UFES é a única universidade pública do Espírito Santo, tendo sido criada na década de 1950, enquanto universidade estadual, e federalizada no início da década de 1960 (UFES, 2021). Atualmente possui 3.739 servidores (Brasil, 2024) que compõem uma estrutura formada por três conselhos superiores, reitoria, pró-reitorias, centros de ensino, superintendências, secretarias e órgãos suplementares, mais detalhados no organograma da Figura 9.

A Diretoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e Correição (DPMC) foi criada em julho de 2024 a partir do aprimoramento da Coordenação de Procedimentos Disciplinares, então unidade correicional da UFES, tendo por atribuições as atividades relacionadas à prevenção de danos, à mediação de conflitos internos e à apuração de irregularidades administrativas, conforme instituída pelo Portaria Normativa nº 189/2024 (UFES, 2024).

**Figura 9 - Estrutura organizacional da UFES**



Fonte: UFES (2021, p. 52).

**Vinculação hierárquica:** a DPMC tem uma dupla subordinação: diretamente, é vinculada à Reitoria da universidade, e, indiretamente, é integrante do sistema correicional, vinculada à CGU.

**Estrutura Física:** da análise da normativa, no quesito estrutura, esta prevê a responsabilidade da Reitoria de prover espaço físico adequado, pessoal e materiais necessários ao seu funcionamento. Não há informações sobre a estrutura física da DPMC em seu site. Em nova consulta pelo Portal Fala.BR, foi informado que a unidade funciona no prédio da Reitoria, num espaço que contém duas salas: uma equipada com estrutura administrativa (mesas e computadores) e outra para reuniões e oitivas.

Há ainda a possibilidade de realização de sessões de mediação pela internet ou outro meio que permita a condução à distância, permitindo maior segurança e tranquilidade às partes, desde que haja consenso.

**Estrutura Normativa:** num primeiro aspecto, a normativa da unidade foi aprovada através de portaria emitida pela Reitoria da universidade. O regimento interno da DPMC, que integra a Portaria Normativa nº 189/2024, é uma norma

extensa devido às múltiplas competências da unidade tanto para a mediação e conciliação quanto para o procedimento disciplinar tradicional. Em termos gerais, ela determina sua finalidade, princípios orientadores, competências e estrutura organizacional. No tocante à solução de conflitos, o Título III, composto por 17 artigos, estabelece os procedimentos da mediação e da conciliação.

A normativa estipula 21 princípios gerais, dos quais podem ser atribuídos à mediação a imparcialidade, a confidencialidade, a consensualidade e a cooperação entre os envolvidos. Embora não estejam estipulados no rol de princípios, há outros que se manifestam na leitura da norma, como a autonomia das partes (art. 23, I e IV e art. 24) e a informalidade (art. 23, §1º).

Já dentre as competências principais da unidade, elas estão divididas em dois artigos: um voltado à prevenção e à mediação e à conciliação, e outro voltado à apuração e correção de irregularidades administrativas, com privilégio da primeira sobre a segunda sempre que possível e permitido por lei. Há ainda outras competências diluídas ao longo do texto, podendo ser classificadas em: preventivas (prevenção e combate à violência, ao assédio e à discriminação, acolhimento das vítimas, promoção de campanhas de conscientização e realização de inspeções regulares), formativas (promoção de capacitação sobre violência, assédio e discriminação), administrativas (designar mediadores e conciliadores) e finalísticas (realizar mediações e conciliações).

Quanto ao rito da mediação e conciliação, estas são conduzidas pela Câmara de Mediação e de Conciliação, órgão interno de assessoramento da DPMC. A câmara fica responsável por fazer a notificação das partes, para que concordem com o procedimento, pela realização das audiências e pela lavratura do termo final, havendo solução consensual.

Os casos tratados na DPMC podem ser encaminhados pelas chefias imediatas ou mediatas, cabendo à diretoria fazer o juízo de admissibilidade. Havendo consenso, o processo é remetido à autoridade para homologação. Não havendo, a própria DPMC realizará juízo de admissibilidade de investigação de infração disciplinar.

**Estrutura de Pessoal:** segundo a Portaria Normativa nº 189/2024, a DPMC será composta por diretor, secretário, um banco de servidores para designação em processos disciplinares, pela Câmara de Mediação e Conciliação e pela Comissão

de Estudos e Recebimento de Solicitações para Mediação de Conflitos e Melhoria das Relações de Trabalho e Prevenção às diversas formas de assédio.

Em consulta ao site da unidade, esta é formada, atualmente, por cinco membros, sendo um docente, na qualidade de presidente da DPMC, e quatro técnicos. Não foi localizado o banco de servidores nem a composição da câmara ou da comissão citadas na normativa.

Do regimento interno, há a informação de que a participação dos servidores na Câmara de Mediação e Conciliação faz parte de sua carga horária de trabalho, não gerando direitos remuneratórios adicionais.

A Figura 10 apresenta, em resumo, as características da DPMC identificadas na pesquisa.

**Figura 10 - Características da DPMC - UFES**



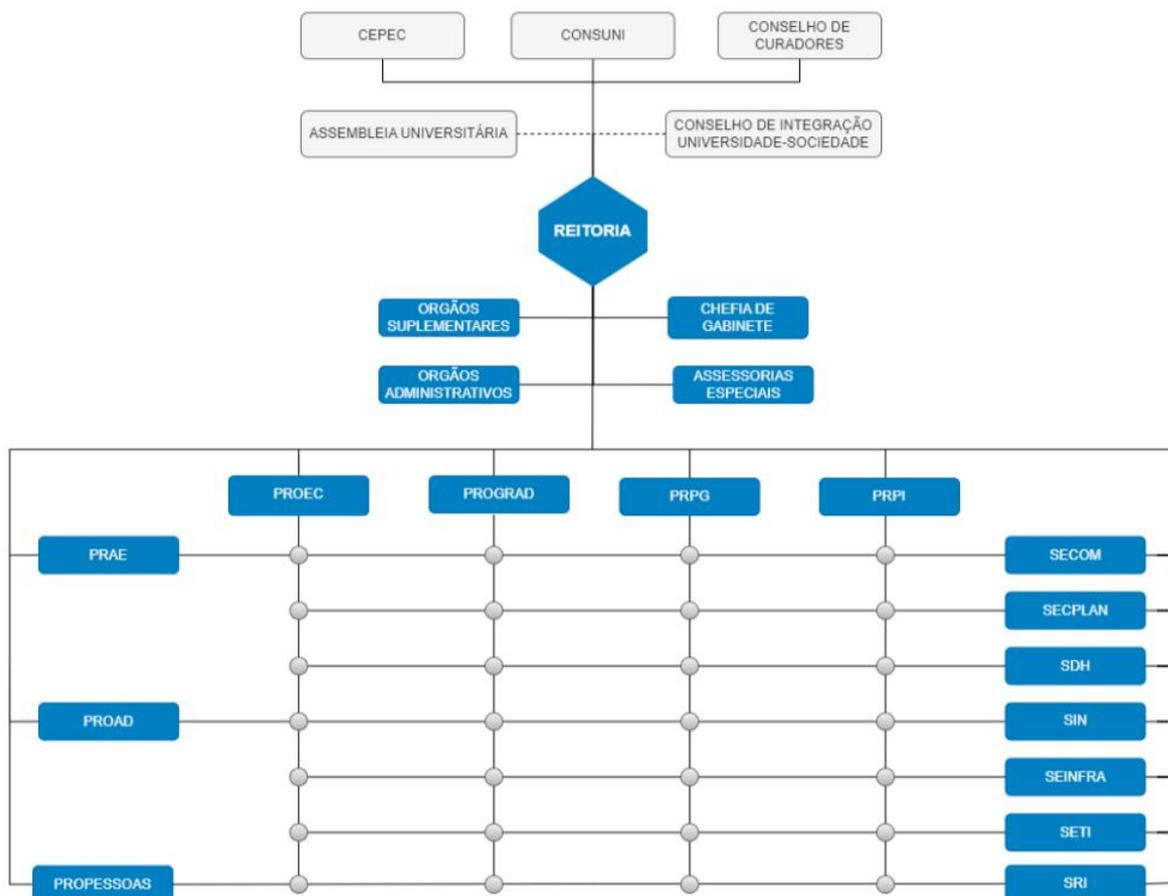
Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFES (2024).

#### 4.2.3 Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos - UFG

A UFG é uma das maiores instituições de ensino superior da região Centro-Oeste, contando com ampla estrutura administrativa e acadêmica. Criada em 1961, a universidade ampliou sua estrutura ao longo dos anos e hoje é composta por vários organismos que vão desde os conselhos superiores até os órgãos

suplementares (UFG, 2022b), conforme o organograma da Figura 11. Atualmente, é composta por 4.821 servidores (Brasil, 2024).

**Figura 11 - Organograma da Administração Central da UFG**



Fonte: UFG (2022, p. 87).

No contexto de integridade e convivência institucional, a UFG instituiu a CPRAC, regulamentada por meio da Resolução nº 02/2019, do CONSUNI, com o objetivo de promover práticas alternativas de resolução de conflitos e fomentar um ambiente organizacional harmonioso e colaborativo.

**Vinculação hierárquica:** conforme disposto na normativa da UFG (2019), a CPRAC integra a estrutura da unidade de correição da universidade, a Coordenação de Processos Administrativos (CDPA), sendo-lhe subordinada administrativamente, como parte integrante do sistema de Integridade da instituição. Sua principal atribuição é atuar na prevenção e resolução de conflitos de natureza administrativa e interpessoal no âmbito universitário. Há vinculação indireta à Reitoria, o que reflete a prioridade estratégica dada à mediação como política institucional.

Tal como ocorreu com a UFAPE, a normativa não impede que haja outras unidades que busquem a solução pacífica de conflitos no âmbito da UFG.

**Estrutura Física:** segundo o Relatório de Gestão 2023 da CDPA (UFG, 2024b), a unidade, que abriga a CPRAC, possui um grande espaço no 1º andar do prédio da Secretaria de Infraestrutura da UFG, composto por uma sala de coordenação, duas salas administrativas (organizadas para serem ambientes de trabalho com estações, computadores e impressoras), uma sala de reuniões, uma sala multiuso, organizada para permitir atividades on-line (reuniões e videoconferências) e onde ocorrem as sessões de mediação, numa mesa redonda, uma copa e banheiros. Além disso, todas as salas são climatizadas e possuem acesso por elevador.

**Estrutura Normativa:** num primeiro aspecto, a normativa da unidade foi aprovada pelo CONSUNI, um dos maiores e mais importantes órgãos colegiados da universidade. A Resolução CONSUNI nº 03/2019 (UFG, 2019) estabelece o arcabouço normativo para o funcionamento da CPRAC. A normativa define sua finalidade, princípios e procedimentos. Em termos de competência, há previsão expressa apenas da realização das sessões de mediação de conflitos interpessoais (art. 2º), sem competências preventivas ou formativas.

No que diz respeito aos princípios norteadores, a normativa adota os mesmos listados na Lei nº 13.140/2015 (Lei de Mediação).

Uma das particularidades da CPRAC diz respeito ao juízo de admissibilidade. Este é feito pelo coordenador da CDPA, chefe do órgão correicional. Caso entenda ser caso de mediação, encaminha à CPRAC antes da abertura do procedimento disciplinar.

Quanto ao rito da mediação, não há previsão expressa na normativa das etapas a serem seguidas, apenas que sua condução fica ao encargo da coordenação geral da CPRAC, o que dialoga bem com o princípio da informalidade da mediação. Entretanto, havendo composição, esta deverá ser reduzida a termo para fins de homologação. Se não houver composição, os autos voltam para a CDPA para o juízo de admissibilidade quanto a possíveis infrações.

Em termos de controle, há obrigatoriedade de publicação de dados estatísticos da CPRAC, desde que resguardado o sigilo necessário ao procedimento de mediação.

**Estrutura de Pessoal:** embora não haja uma composição mínima prevista na norma, há apenas menção à coordenação geral, há previsão de apoio pela equipe de servidores da instituição para atuarem como mediadores. Em termos práticos, a câmara é composta, hoje, por seis integrantes: um coordenador geral, uma vice-coordenadora e secretária geral, uma secretária adjunta, uma secretária, uma coordenadora de mediação e mediadora e uma mediadora e assessora jurídica (UFG, 2024a). A participação dos servidores na Câmara é reconhecida como parte de sua carga horária de trabalho, não gerando direitos remuneratórios adicionais.

O regimento da unidade também prevê a possibilidade de formalização de convênios com instituições públicas para selecionar mediadores, que atuarão de forma voluntária. A norma também exige dos mediadores que tenham notório saber, experiência profissional, reputação ilibada, vocação e formação para atuar com solução pacífica de conflitos.

A Figura 12 apresenta, em resumo, as características da CPRAC identificadas na pesquisa.

**Figura 12 - Características da CPRAC - UFG**

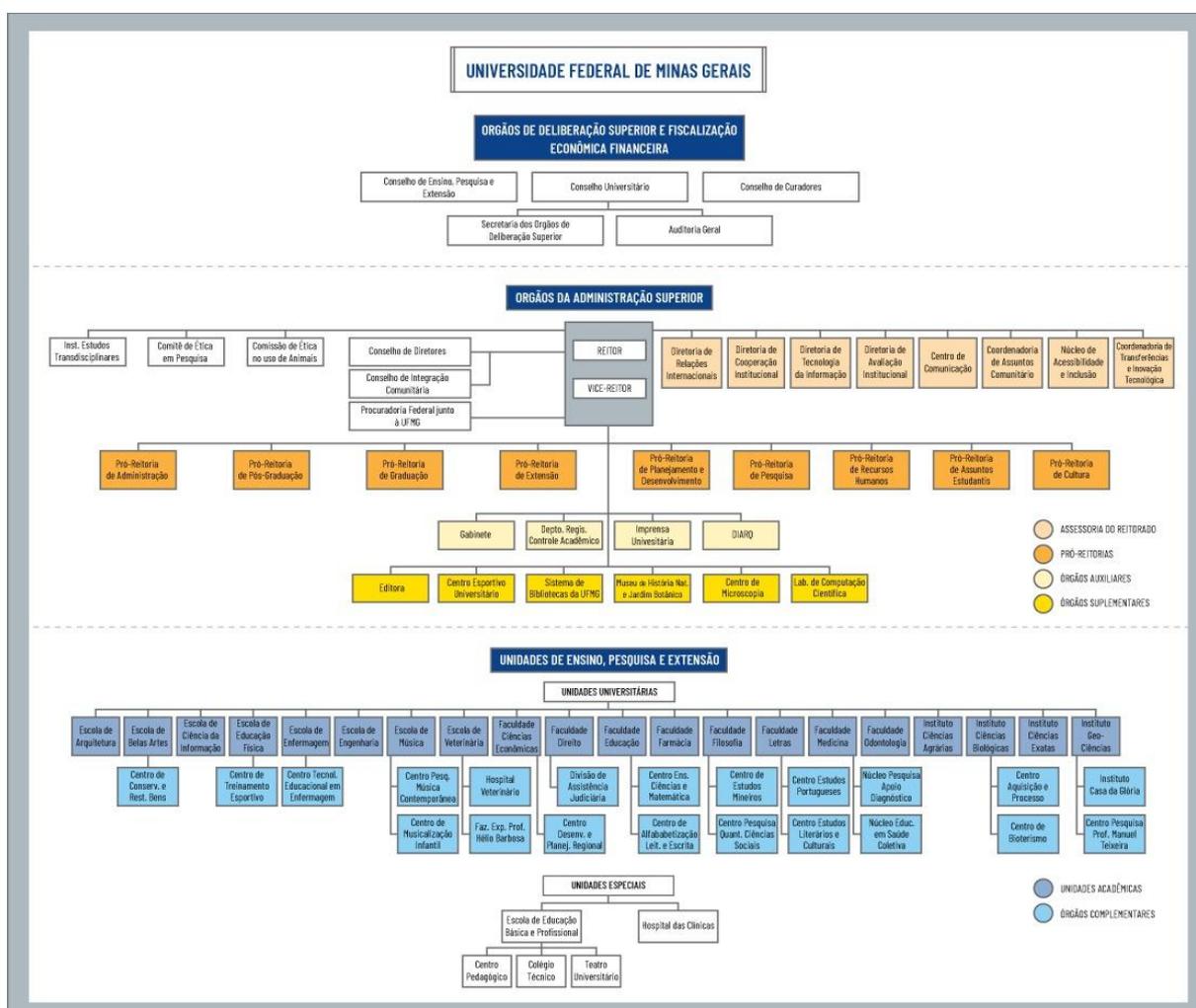


**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em UFG (2019).

#### 4.2.4 Coordenadoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e de Correição - UFMG

A UFMG é uma das instituições públicas de ensino superior mais tradicionais do Brasil, tendo sido sonhada desde o período da Inconfidência Mineira e efetivamente fundada em 1927 (UFMG, 2024). Com um campus extenso e uma comunidade acadêmica diversificada, composta por mais de 9 mil servidores (Brasil, 2024), a universidade possui estrutura complexa, incluindo órgãos voltados à integridade e resolução de conflitos, melhor detalhada no organograma da Figura 13.

Figura 13 - Organograma da UFMG



Fonte: UFMG ([s.d.], on-line).

A Coordenadoria de Prevenção, Mediação de Conflitos e de Correição (CMEC) foi criada no âmbito da UFMG pela Portaria nº 9.260/2023 (UFMG, 2023), com o objetivo de promover a mediação e prevenção de conflitos interpessoais e institucionais, além de desempenhar atividades relacionadas à correição

administrativa. Sua criação reflete a busca pela adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos, em consonância com políticas públicas de integridade e ética (UFMG, 2024).

**Vinculação hierárquica:** de acordo com a portaria, a CMEC está vinculada diretamente à Reitoria e tem como objetivo a prevenção, a mediação e a correição no âmbito da UFMG. Da mesma forma que na UFES, trata-se de unidade única que cuida tanto da solução pacífica de conflitos quanto conduz o processo disciplinar tradicional. Essa vinculação reflete a importância da unidade dentro da estrutura administrativa da universidade, consolidando-a como um órgão estratégico que investe na valorização do diálogo na humanização do ambiente de trabalho para a gestão de conflitos e a promoção da integridade institucional (UFMG, 2024).

**Estrutura Física:** não foi encontrado site da coordenadoria, nem informações sobre sua estrutura e composição atual em páginas de outras unidades da UFMG, razão pela qual, resolveu-se consultar diretamente a instituição. Após contato telefônico, levantou-se que a unidade, que acumula as competências para mediação e correição, possui duas salas: uma organizada para atuação administrativa, onde ficam a coordenação e a equipe técnica, e uma sala de reuniões que está em processo de reforma para garantir maior isolamento e confidencialidade, que será utilizada somente para as sessões de mediação.

**Estrutura Normativa:** da mesma forma que ocorreu com a UFES, a normativa da unidade foi aprovada através de ato administrativo direto da Reitoria da UFMG. A regulamentação da CMEC estabelece suas competências, diretrizes de atuação e procedimentos administrativos. A normativa detalha a atuação da coordenadoria tanto na prevenção quanto na resolução de conflitos, definindo as seguintes funções principais: preventivas (realizar campanhas de sensibilização, elaborar material educativo e propor medidas que visem erradicar comportamentos nocivos), formativas (elaboração de material explicativo), administrativas (admissibilidade, manutenção de registros, interlocução com outras instâncias, supervisão técnica e apoio operacional) e finalísticas (instaurar procedimentos de mediação ou conciliação).

Em termos principiológicos, a portaria adota os mesmos indicados na Lei de Mediação, com o acréscimo da independência e neutralidade do conciliador/mediador.

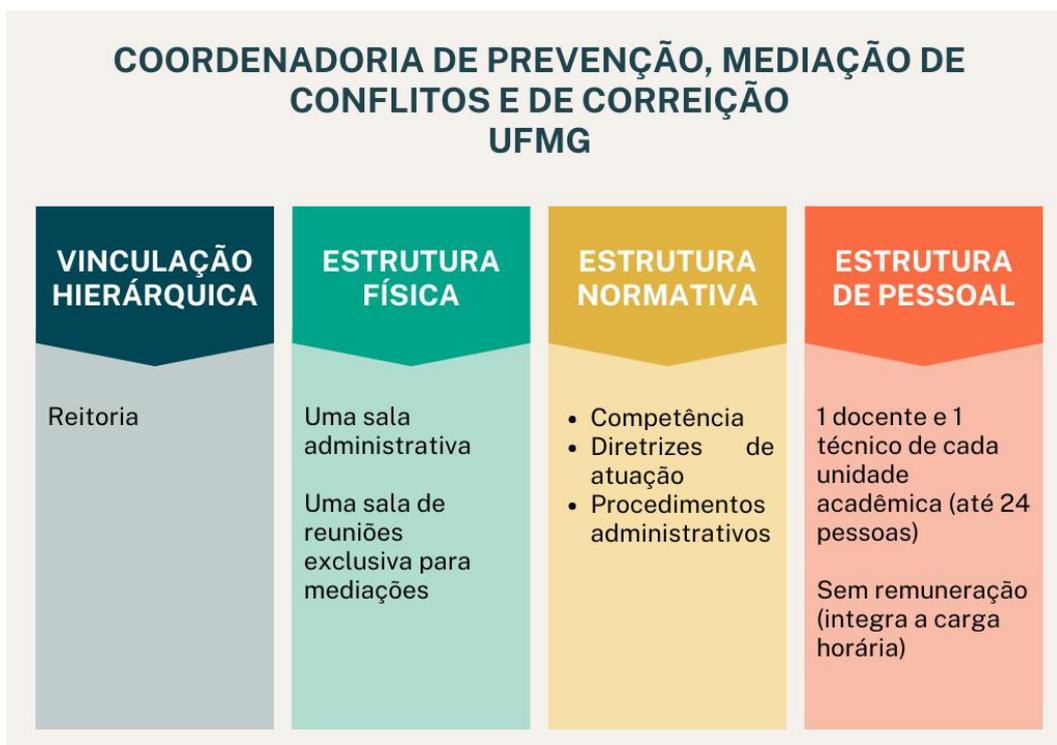
Quanto ao rito da mediação e conciliação, assim como acontece com a DPMC/UFES, estas são conduzidas pela Comissão Permanente de Conciliação e Mediação, órgão da estrutura da CMEC, que fica responsável por fazer a notificação das partes, para que concordem com o procedimento, pela realização das sessões de mediação ou de conciliação, e pela confecção do termo final, havendo solução consensual. Se não houver, os autos voltam para a CMEC para o juízo de admissibilidade quanto a possíveis infrações administrativas.

Em termos de controle, a CMEC se rege pelos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). Por isso, embora não conste de forma objetiva em seu regimento, a coordenadoria fica obrigada a manter dados públicos de sua atuação, embora, no âmbito desta pesquisa, não se tenha identificado site próprio ou sua publicação em outros locais.

**Estrutura de Pessoal:** de acordo com a portaria de instituição da CMEC (UFMG, 2024), a estrutura interna responsável pela condução das tratativas de solução consensual de conflitos é composta por: um docente e um técnico-administrativo, indicados pela direção de cada Unidade Acadêmica, dois servidores do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), e dois servidores da Equipe Multidisciplinar do Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST). Considerando que a UFMG é formada por vinte unidades acadêmicas, a câmara acaba sendo formada por até 24 pessoas (considerando que todas sejam devidamente indicadas). A formação e/ou experiência com solução consensual de conflitos é desejável para os membros.

A Figura 14 apresenta, em resumo, as características da CMEC identificadas na pesquisa.

**Figura 14 - Características da CMEC - UFMG**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFMG (2024).

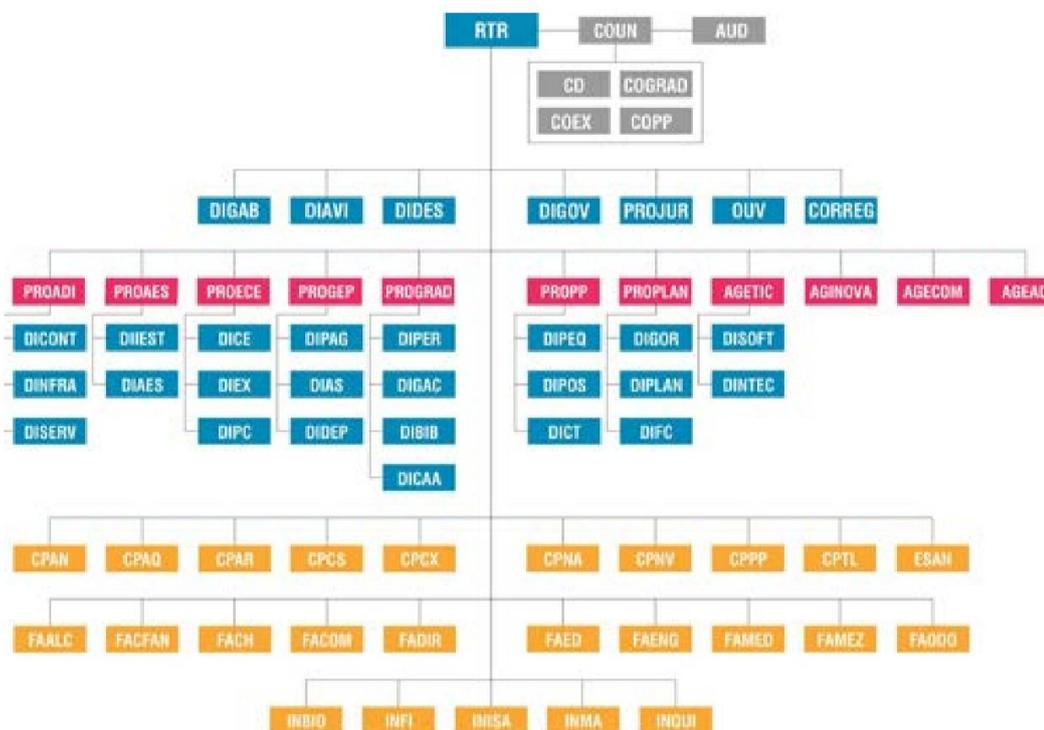
#### 4.2.5 Câmara de Mediação de Conflitos - UFMS

A UFMS é caracterizada por fazer parte do início da educação superior pública do estado, tendo iniciado suas atividades em 1962 e, criada oficialmente, em 1969, ainda como Universidade Estadual de Mato Grosso, recebendo a atual denominação em 1979, após a divisão do estado (UFMS, 2023). Composta por mais de 3600 servidores (Brasil, 2024), a universidade possui uma estrutura grandiosa, que atende a todo o estado, melhor demonstrada no organograma da Figura 15.

A CMC foi instituída pela Resolução nº 24/2020 do Conselho Universitário (COUN) e buscou introduzir no âmbito acadêmico e administrativo um espaço destinado à solução pacífica de conflitos envolvendo servidores e/ou estudantes da instituição (UFMS, 2020).

**Vinculação hierárquica**: não há menção expressa na normativa quanto à vinculação, de forma que será considerado a vinculação à Corregedoria, em virtude de sua competência para designar membros e para homologar os acordos construídos na CMC. Em resposta à consulta feita através do Portal Fala.BR, a UFMS indicou que o site da CMC está vinculado à página da Comissão de Ética, podendo supor-se que a vinculação seja àquela unidade.

**Figura 15 - Organograma da UFMS**



Fonte: UFMS (2023, p. 15).

**Estrutura Física:** em consulta feita por e-mail, a Corregedoria da UFMS informou que a CMC não dispõe de estrutura própria, utilizando, na parte administrativa, as dependências da Comissão de Ética, sendo as sessões de mediação realizadas integralmente de forma remota, em virtude de seus membros estarem lotados em unidades localizadas em campus de cidades distintas.

**Estrutura Normativa:** a instituição e regulamentação da CMC ocorreu através de resolução de um dos órgãos colegiados máximos da UFMS. A normativa estabelece sua finalidade e objetivo, competências, princípios norteadores, composição, procedimentos administrativos e vedações.

A câmara consiste na unidade responsável pela realização das sessões de mediação, tendo por objetivo mudar os paradigmas de convivência e conscientizar sobre fatores causadores de violência. Em termos de competência, a resolução fixa duas: uma preventiva/educativa, visando minimizar a ocorrência de conflitos, e uma finalística, através da realização das mediações.

Em se tratando de princípios, a normativa adota os mesmos indicados na Lei de Mediação, com o acréscimo da busca do diálogo respeitoso.

Quanto ao rito da mediação, a resolução adota a informalidade de forma mais intensa, indicando que todo o procedimento será decidido por livre autonomia

das partes. A única uniformização fica por conta dos modelos de termos de concordância e de mediação. Administrativamente, a admissibilidade é feita de forma descentralizada, cabendo às chefias das unidades de administração central e setorial fazê-lo. Há um segundo juízo de admissibilidade, feito pela CMC, que pode devolver o processo se entender não ser a demanda caso de mediação.

Uma característica interessante do funcionamento da câmara é que o procedimento de mediação não pode ultrapassar trinta dias, prorrogáveis por igual período, garantindo a celeridade do procedimento. Finalizado o procedimento, havendo composição, este é submetido à homologação pela Corregedoria. Caso contrário, os autos voltam à unidade requerente para novo juízo de admissibilidade quanto às possíveis infrações administrativas.

Embora não conste a obrigação de dar publicidade às informações sobre as mediações realizadas, o site da CMC mantém o registro com o resultado das sessões, resguardado o sigilo relativo às partes e ao acordo selado.

**Estrutura de Pessoal:** de acordo com a normativa, não há um quantitativo certo de membros, mas sua indicação é feita pela Corregedoria dentre os servidores que participaram de curso específico de capacitação. Os membros da CMC escolhem seu presidente, que fica com a incumbência de designar, dentre os membros, um secretário. Além disso, a atuação na câmara integra a carga horária de trabalho, não gerando direito à remuneração.

O site da CMC indica que a última composição da CMC foi feita pela Portaria RTR/UFMS nº 1.130/2022, para um mandato de dois anos. Embora, em tese, seu mandato já tenha expirado, uma vez que a portaria data de setembro de 2022, alguns aspectos do documento chamam a atenção. Primeiro, porque a composição foi feita exclusivamente por seis docentes. Embora não haja uma exigência da normativa, parece estranho a falta de uma composição plural numa universidade que tem metade de seu quadro composto por técnicos administrativos. Segundo, porque todos os integrantes são da área jurídica. Embora a área de formação não seja pré-requisito para atuar com a mediação, a interdisciplinaridade deve ser a base do processo, como apontado por Tartuce (2024). Por fim, a portaria designa também a presidência da CMC, quando a Resolução COUN nº 24/2020 determina que esta função seja definida pelos integrantes da câmara.

A Figura 16 apresenta, em resumo, as características da CMC identificadas na pesquisa.

**Figura 16** - Características da CMC - UFMS



Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFMS (2020).

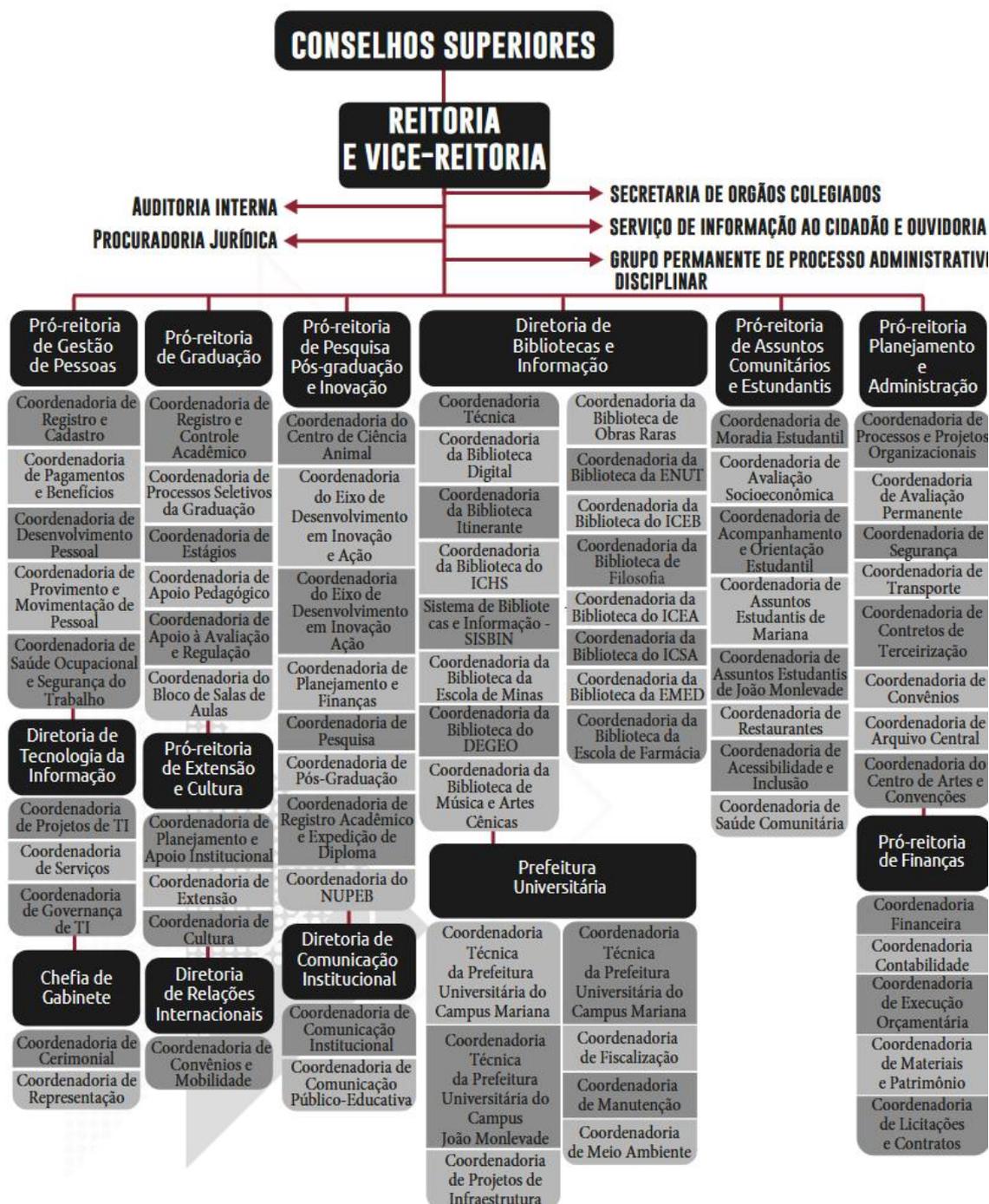
#### 4.2.6 Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações de Trabalho - UFOP

A UFOP foi fundada em 1969, a partir da fusão da Escola de Minas (1876) e da Escola de Farmácia (1839), duas das mais antigas instituições de ensino superior do Brasil, e fica situada na histórica cidade de Ouro Preto, em Minas Gerais, possuindo papel de destaque na promoção do ensino, pesquisa e extensão, contribuindo significativamente para o desenvolvimento regional e nacional (UFOP, [2016]). Composta por cerca de 1700 servidores (Brasil, 2024), atualmente, a universidade atende milhares de estudantes em diversas áreas do conhecimento, com uma estrutura *multicampi* que abrange também os municípios de Mariana e João Monlevade. Seu organograma é retratado na Figura 17.

A universidade foi uma das pioneiras na criação de uma unidade de resolução pacífica de conflitos, tendo criado a Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações Interpessoais e de Trabalho (COMHUR) em 2009, através da Portaria Reitoria nº 544/2009, ainda com a nomenclatura de Comitê de Mediação nas Relações de Trabalho. Este comitê teve seu regimento interno aprovado no ano seguinte, através Resolução CUNI nº 1.083/2010. Sua instituição foi motivada pela necessidade de oferecer um espaço institucional voltado à

resolução de conflitos no ambiente de trabalho, com foco na valorização do diálogo e na promoção de relações mais humanizadas entre servidores docentes e técnicos-administrativos (UFOP, [2024]).

Figura 17 - Organograma da UFOP



Fonte: UFOP (2019, p. 1).

O CUNI, em 2021, modificou não só a nomenclatura, mas também a forma atuação da COMHUR, que passou a abranger também a conciliação e a humanização das relações de trabalho, através da Resolução nº 2.407/2021.

**Vinculação hierárquica**: de acordo com o art. 9º do seu regimento atual, a COMHUR está vinculada à PROGEP, que lhe presta o apoio necessário em termos de infraestrutura e materiais.

**Estrutura Física**: não foram encontradas informações sobre a estrutura física no site da comissão, razão pela qual resolveu-se consultar diretamente a instituição. Após contato telefônico, obteve-se informações de que a COMHUR não possui espaço específico para atuação. Seus membros se utilizam de espaços da UFOP, mediante agendamento prévio, ou salas da PROGEP, a quem são diretamente vinculados. Em geral, os membros de reúnem de forma virtual.

Além disso, segundo informações constantes do site, há possibilidade de realização de mediações por videoconferência, ampliando o alcance de seus serviços e possibilitando maior acessibilidade.

**Estrutura Normativa**: embora tenha sido criada inicialmente pela Reitoria da UFOP, toda regulamentação da unidade foi feita pelo órgão máximo da UFOP, o CUNI. A normativa estabelece seus objetivos, conceitos, princípios e funcionamento (UFOP, 2021).

A COMHUR tem quatro objetivos que determinam suas competências: a humanização e redução de conflitos, a atuação preventiva pela promoção da ética e da dignidade humana, o estímulo do diálogo e da empatia e a realização das mediações e conciliações.

Em termos de princípios, a normativa segue o previsto na legislação superior, destacando quatro relativos especificamente à atuação da comissão: imparcialidade (englobando a isonomia das partes), confidencialidade, consentimento (englobando a autonomia das partes) e cooperação (englobando também a boa-fé e a busca do consenso).

Administrativamente, a COMHUR se restringe aos casos envolvendo apenas servidores, muito embora, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), exista a previsão de ampliação para atuar também com terceirizados (UFOP, 2016). Considerando seu objetivo de prevenção e humanização, há previsão de reuniões periódicas dos membros da comissão. A normativa também estabelece que a

COMHUR pode atuar mediante provocação das unidades ou dos interessados, bem como pode atuar de ofício, na sua área de competência.

Não há disposição sobre o rito da mediação, ficando este a cargo das partes envolvidas, mas, diferente das unidades analisadas anteriormente, há obrigação de participação de, no mínimo, dois mediadores. Além disso, o sigilo deve ser resguardado sobre todos os aspectos, o que não impede que os membros possam propor sugestões de mudanças institucionais, buscando a humanização e a redução dos conflitos.

Há obrigatoriedade do registro das sessões de mediação, de conciliação e das reuniões da COMHUR, mas apenas para fins de registro e consulta dos próprios membros. Tampouco a atuação da comissão tem ligação com PAD ou pode resultar em um.

**Estrutura de Pessoal:** a Resolução CUNI nº 2.407/2021 (UFOP, 2021) estabelece que a comissão será formada por um total de cinco pessoas indicadas por unidades específicas, sendo: um pela Reitoria, um pela PROGEP, um pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PRACE), um indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos da UFOP (ASSUFOP) e um indicado pela Associação dos Docentes da UFOP (ADUFOP).

Atualmente, segundo o site da COMHUR, a comissão está com uma composição de quatro integrantes, não havendo a representação indicada pela ASSUFOP. O regimento determina que a presidência seja escolhida pelos integrantes da comissão, hoje recaindo sobre o membro indicado pela PROGEP. Em termos de cargo e formação, temos dois docentes, um da área jurídica e outro da área da comunicação, e duas técnicas, sendo uma psicóloga e uma assistente social.

A Figura 18 apresenta, em resumo, as características da COMHUR identificadas na pesquisa.

**Figura 18 - Características da COMHUR - UFOP**



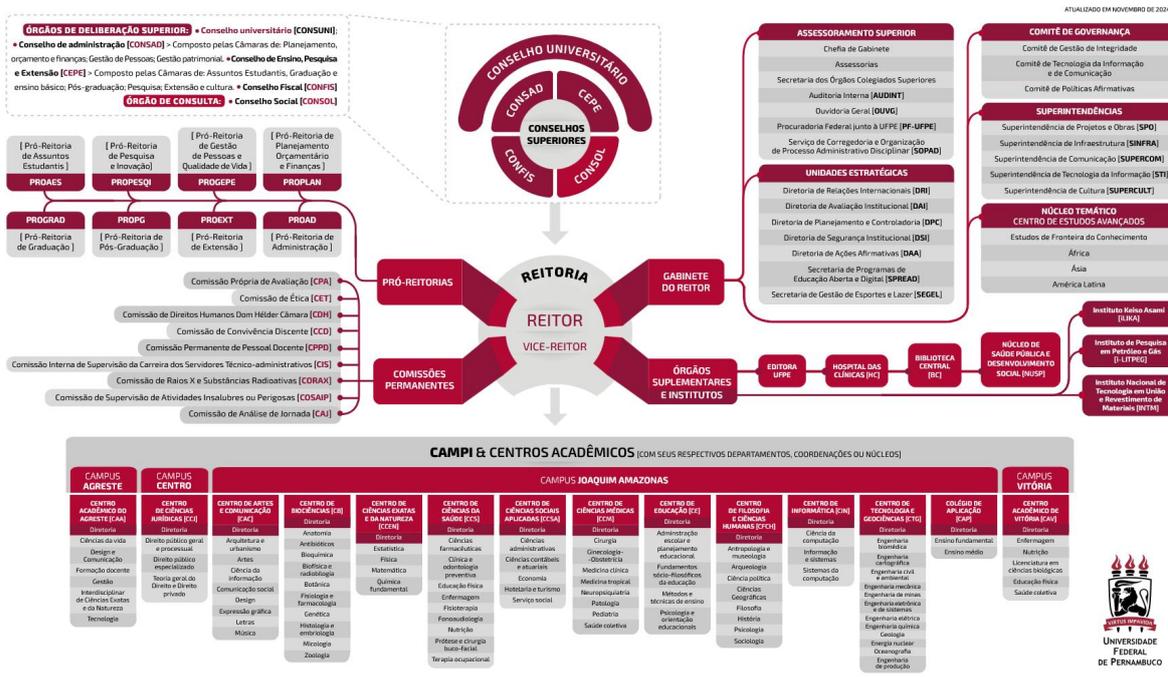
Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFOP (2021).

#### 4.2.7 Espaço de Diálogo e Reparação - UFPE

A UFPE, criada em 1946 como Universidade do Recife, posteriormente federalizada em 1967, tem sua origem em escolas superiores centenárias, como as de Direito e de Engenharia, e está entre as principais instituições de ensino superior do Nordeste e do Brasil. Localizada no estado de Pernambuco, a UFPE possui três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão, abrangendo uma grande diversidade de cursos e áreas de conhecimento (UFPE, [2016]). Atualmente, é formada por mais de 7000 servidores (Brasil, 2024), numa estrutura complexa, conforme retratada no organograma da Figura 19.

A instituição também tem investido em políticas de prevenção e mediação de conflitos, além de práticas éticas que visam a promoção de um ambiente institucional saudável e colaborativo. Com isso, em 2014, através da Resolução do Conselho de Administração (CONSAD) nº 01/2014, foi criado o Espaço de Diálogo e Reparação (EDR), uma unidade que tem por finalidade a adoção das chamadas “práticas restaurativas, pautadas em modelos institucionais de Justiça Restaurativa e Processos Restaurativos, proporcionando encontros de reparação e diálogo diante de atos infracionais e danos envolvendo pessoas” (UFPE, 2014, p. 7-8).

Figura 19 - Organograma da UFPE



Fonte: UFPE (2024, on-line).

Esta mesma resolução também cria a Comissão de Ética da UFPE, porém com funções típicas destas unidades, de apuração de infrações éticas. Sua única vinculação com o EDR se dá na parte administrativa e no encaminhamento de casos envolvendo conflitos pessoais e na homologação dos acordos que porventura forem firmados. Por esta razão, esta parte da normativa, referente especificamente à comissão, não será analisada.

**Vinculação hierárquica:** segundo a Resolução CONSAD nº 01/2014, o EDR está diretamente subordinado à Reitoria da UFPE e se propõe a ser um local apropriado para o adequado tratamento de conflitos pessoais, através de práticas restaurativas.

**Estrutura Física:** não foi encontrado no site da unidade informações sobre sua estrutura física, razão pela qual, resolveu-se consultar diretamente o EDR. Após envio de e-mail, a equipe responde que, atualmente, o EDR não possui espaço físico definitivo, utilizando instalações compartilhadas com o a Comissão de Direitos Humanos. Estas instalações incluem apenas uma sala de perfil administrativo para atendimento ao público. Quando há necessidade de realização das mediações, estas ocorrem nos centros acadêmicos, em espaços previamente reservados.

Segundo a resposta, está em curso uma reestruturação da unidade por parte da Reitoria da UFPE, incluindo a reformulação do regimento, do fluxo de atendimento e de alocação de espaço físico específico.

Em virtude das metodologias atualmente adotadas pelo EDR, em geral círculos restaurativos, não há previsão normativa de realização de sessões virtuais de mediação.

**Estrutura Normativa:** a criação do EDR se deu em sede de resolução do CONSAD, um dos conselhos superiores da UFPE (UFPE, 2014). Uma das competências administrativas que esta normativa lhe confere é a de elaborar seu próprio regimento interno. Existe este documento no site da unidade, porém sem data de aprovação ou publicação (UFPE, [s.d.]). As informações trazidas nos dois documentos serão analisadas em conjunto.

A resolução de criação traz dispositivos referentes à finalidade, composição, atuação administrativa e competências. Já o regimento interno, que disciplina o funcionamento do EDR, dispõe sobre sua natureza, objetivos, composição, funcionamento das práticas restaurativas, atribuições administrativas, deveres e responsabilidades e competências (as mesmas previstas na resolução).

Como já dito, o EDR se constitui num espaço destinado à adoção de práticas restaurativas para solução pacífica de conflitos pessoais. Dentre suas competências, estas podem ser classificadas como preventivas (divulgar suas atividades e estimular visitas e consultas sobre questões de conflitos interpessoais), formativas (realizar eventos, cursos e publicações sobre a temática e estimular a formação e troca de experiências na área), finalísticas (realizar as práticas restaurativas, propiciando um ambiente seguro e confortável, acolhimento dos envolvidos em danos ou conflitos para seções de diálogo ou círculos restaurativos) e administrativas (efetuar juízo de admissibilidade, elaborar seu regimento e manual de procedimentos, elaborar planejamento e proposta orçamentária em conjunto com a Comissão de Ética e prestar contas através de relatório anual).

Curiosamente, foi a única normativa (ou conjunto de normativas) que não estabeleceu ou replicou de forma explícita os princípios norteadores de sua atuação, embora vários deles estejam implícitos no seu texto, como a confidencialidade, autonomia das partes, voluntariedade, imparcialidade, informalidade e oralidade.

Em termos administrativos, a normativa de criação também foi a única que previu a implementação de gratificação para a coordenação do EDR. Tendo em vista

sua composição tríplice (melhor explicada mais abaixo), a parte administrativa da unidade fica ao encargo da equipe administrativa da Comissão de Ética.

Com relação ao rito da mediação (os dos círculos restaurativos), as etapas são bem definidas e estão de acordo com o descrito por Vasconcelos (2023): pré-mediação ou pré-círculo, esclarecimento sobre as sessões e firmação do termo de consentimento, leitura (narrativa) dos fatos, realização das sessões e finalização do procedimento com elaboração de documento escrito.

**Estrutura de Pessoal:** a Resolução CONSAD nº 01/2014 estabelece que o EDR será formado por três pessoas servidores da UFPE, designados pelo Reitor. Já o regimento interno da unidade, junta a esta equipe os colaboradores que desenvolvem pesquisa sobre o tema, além do secretário, que pertence à Comissão de Ética (conforme também estabelecido pela resolução). Segundo o site do EDR, a composição atual da unidade é formada por dois docentes e um técnico. O coordenador é um dos fundadores da unidade e é docente da área de Filosofia. A vice-coordenadora é docente, da área de Letras. Já o técnico, ocupa o cargo de assistente em administração, com formação em Direito e Secretariado Executivo.

A Figura 20 apresenta, em resumo, as características do EDR identificadas na pesquisa.

**Figura 20 - Características do EDR - UFPE**



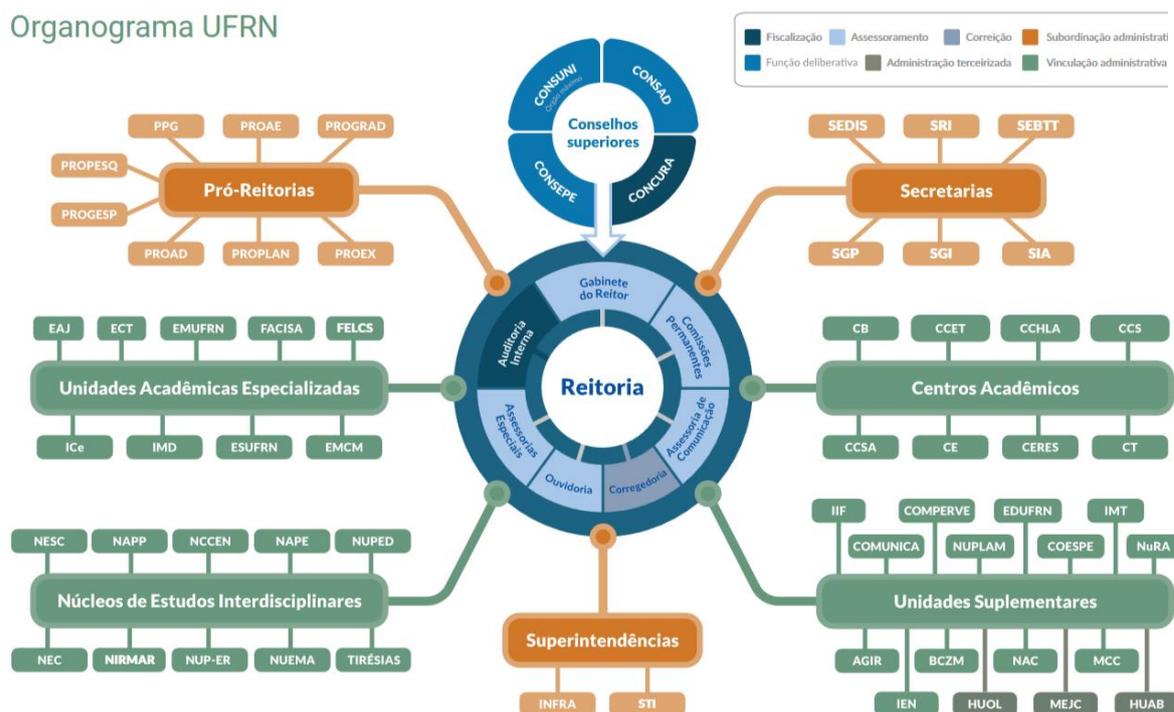
Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFPE (2014).

#### 4.2.8 Comissão de Humanização das Relações de Trabalho - UFRN

A UFRN surgiu no mesmo contexto de expansão do ensino superior no Nordeste brasileiro, sendo um expoente da educação no estado do Rio Grande do Norte. Fundada em 1958 e federalizada dois anos depois, a instituição desempenha um papel central no desenvolvimento educacional, científico e cultural da região (UFRN, 2021). Atualmente, a universidade conta com uma ampla estrutura que abrange campi em cinco diferentes cidades do estado, oferecendo diversos cursos de graduação e pós-graduação em múltiplas áreas do conhecimento. Além disso, a UFRN se destaca por sua atuação em projetos de extensão e pesquisa que impactam diretamente a comunidade local e regional (UFRN, 2024b).

Com mais de 6.000 servidores (Brasil, 2024), a UFRN apresenta uma estrutura semelhante às demais universidades, cujo organograma está retratado na Figura 21.

**Figura 21 - Organograma da UFRN**



Fonte: UFRN (2024, p. 24).

O plano de integridade da UFRN, aprovado em 2018, estabeleceu o papel da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) na prevenção, detecção e remediação de conflitos (UFRN, 2018). Com isso, a unidade planejou a criação da Comissão de Humanização das Relações de Trabalho (CHRT), tendo sua primeira

composição sendo designada ainda em 2020 pela Reitoria. Mas, segundo os documentos coletados e respostas obtidas junto à unidade, a CHRT só foi efetivamente criada em 2023, quando, numa resolução conjunta, CONSEPE e CONSAD instituíram a política de prevenção e enfrentamento ao assédio e a discriminação na UFRN (UFRN, 2023). Segundo a normativa,

Art. 37. A Comissão de Humanização das Relações de Trabalho - CHRT é uma unidade técnica vinculada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP com a finalidade de oferecer suporte institucional à mediação das relações de trabalho no âmbito da UFRN por meio da adoção de práticas educativas, conciliatórias e consensuais para a resolução de conflitos nas relações laborais e a promoção de ambiente de trabalho saudável (UFRN, 2023. p. 14).

Em outubro de 2024, a PROGESP publicou a Instrução Normativa nº 39/2024, aprovado o regimento interno da unidade.

**Vinculação hierárquica:** como colocado acima, a CHRT é subordinada diretamente à PROGESP.

**Estrutura Física:** não foram encontradas informações sobre a estrutura física no site da comissão, razão pela qual resolveu-se consultar diretamente a instituição. Após contato telefônico, levantou-se que a CHRT não possui espaço específico para atuação dos seus membros. Estes se reúnem com frequência semanal para discutir e deliberar sobre os casos encaminhado para análise. Como os integrantes participam do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em geral, estas reuniões ocorrem de forma remota. Mas, havendo necessidade de encontros presenciais, são utilizados espaços da PROGESP destinados à capacitação de servidores, mediante reserva prévia.

As sessões de mediação, individuais ou conjuntas, podem ocorrer tanto de forma remota quanto presencial, à livre escolha dos mediandos. Quando ocorrem de forma presencial, os membros da CHRT utilizam salas de entrevistas das unidades da PROGESP.

**Estrutura Normativa:** a Resolução CONSEPE/CONSAD nº 9/2023 traz dispositivos referentes à natureza, finalidade, competências, princípios, forma de atuação e vedações. A normativa também aponta que cabe à PROGESP expedir instruções normativas para estabelecer a organização e o funcionamento da CHRT, mas este documento não foi achado no portal da UFRN. Oportunamente, foi conseguido através de contato direto com a unidade.

A Instrução Normativa PROGEP nº 39/2024 (2024a) traz dispositivos referentes à finalidade, competências, composição, atuação, princípios, vedações e procedimentos.

Conforme já exposto acima, a comissão é definida como uma unidade técnica que tem por finalidade dar suporte à mediação das relações de trabalho através da adoção de práticas educativas e consensuais de resolução de conflitos, atuando como facilitadores do diálogo e do consenso. Em seu regimento interno (UFRN, 2024a), são definidas as competências da unidade, que podem ser classificadas em: finalística (atuar com suporte e mediação de conflitos envolvendo servidores), preventiva (ofertar acolhimento, suporte e orientação, bem como contribuir com o enfrentamento ao assédio, discriminação e outras formas de violência) e educativa (atuar com ações de educação sobre violências relacionada ao trabalho e à gestão de conflitos).

Como a UFRN criou duas unidades distintas para tratar de conflitos envolvendo servidores e terceirizados e outra envolvendo estudantes, quando o conflito ocorre entre servidores e estudantes, ambas as unidades atuam em colaboração.

A CHRT segue os mesmos princípios definidos na Lei de Mediação. Em termos administrativos, recebida a demanda, os membros fazem um juízo de admissibilidade, encaminhando as não passíveis de tratamento para o Comitê de Integridade. Nos demais casos, a comissão pode propor a utilização de meios consensuais para resolver os conflitos. Uma característica interessante é que as normativas apontam uma corresponsabilidade dos gestores que encaminharam a demanda para atuarem de forma preventiva ao conflito.

Em termos de vedação, a norma aponta que a adoção da solução consensual não será possível quando não houver consentimento, quando o objeto for indisponível, quando houver tipificação como crime ou quando a transação recair sobre a aplicação de norma ou sobre conduta passível de responsabilização.

A normativa não estabelece um rito procedimental, mas determina à CHRT que assegure a igualdade às partes, incluindo no acesso às informações, bem como zelar pela rapidez do procedimento, aproximando as partes para que resolvam suas divergências. Também devem manter registro do processo, colhendo o compromisso das partes quando possível, e adotar as medidas para concretização do acordo.

Dialogando com o princípio da celeridade, o regimento interno (2024a) prevê que a CHRT tem prazo de 15 dias para analisar e dar encaminhamento às demandas, que podem ser recebidas por diferentes canais: preferencialmente, através da Ouvidoria (presencial ou pelo site Fala.BR), ofício eletrônico ou e-mail, podendo ser feitas de forma anônima ou até por terceiros que saibam do fato.

O regimento interno estabelece ainda que, uma vez possível a solução consensual, o caso é trabalhado por um subgrupo, que fica responsável por ele até sua conclusão. Ao final, este subgrupo deve emitir um relatório que será apreciado pela CHRT e, caso a demanda tenha origem no Portal Fala.BR, o relatório é enviado à Ouvidoria para fins de protocolo da resposta da unidade. Por fim, um relatório com orientações e determinações é encaminhado para os dirigentes das unidades onde atuam os servidores envolvidos, para acompanhamento, ficando estes dirigentes também responsáveis por comunicar à CHRT sobre qualquer descumprimento ou novo conflito, que será encaminhado à devida apuração administrativa.

**Estrutura de Pessoal:** segundo o regimento interno da CHRT (2024a), a comissão deve ser constituída por treze integrantes e três consultores, designados pela Reitoria, sendo um presidente e um vice-presidente (oriundos da PROGESP), um secretário e a equipe técnica, composta por dois membros da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, dois membros da Diretoria de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho e seis representantes de unidades administrativas e acadêmicas). Como consultores, temos representantes da Secretaria de Governança Institucional, da Ouvidoria e da Corregedoria.

Em sua primeira composição, a CHRT foi formada por 12 pessoas, todas técnicas administrativas de cargos diversos (engenheira, psicóloga, assistente social, administradora, tecnóloga e pedagoga). A Reitoria da UFRN, através da Portaria nº 742/2022, substituiu quatro membros da comissão, havendo a entrada de um professor, um assistente em administração e duas psicólogas.

A presidência e o secretário têm função mais administrativa, de organização, estruturação e suporte à equipe técnica. A equipe técnica cuida do acolhimento e escuta, mediação, planejamento e execução das ações educativas e elaboração dos relatórios. Já os consultores auxiliam na discussão dos casos e na otimização da comunicação e acesso à informação entre as unidades que fazem parte do fluxo procedimental.

A Figura 22 apresenta, em resumo, as características da CHRT identificadas na pesquisa.

**Figura 22 - Características da CHRT - UFRN**



**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em UFRN (2023).

#### 4.2.9 Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas - UFSCar

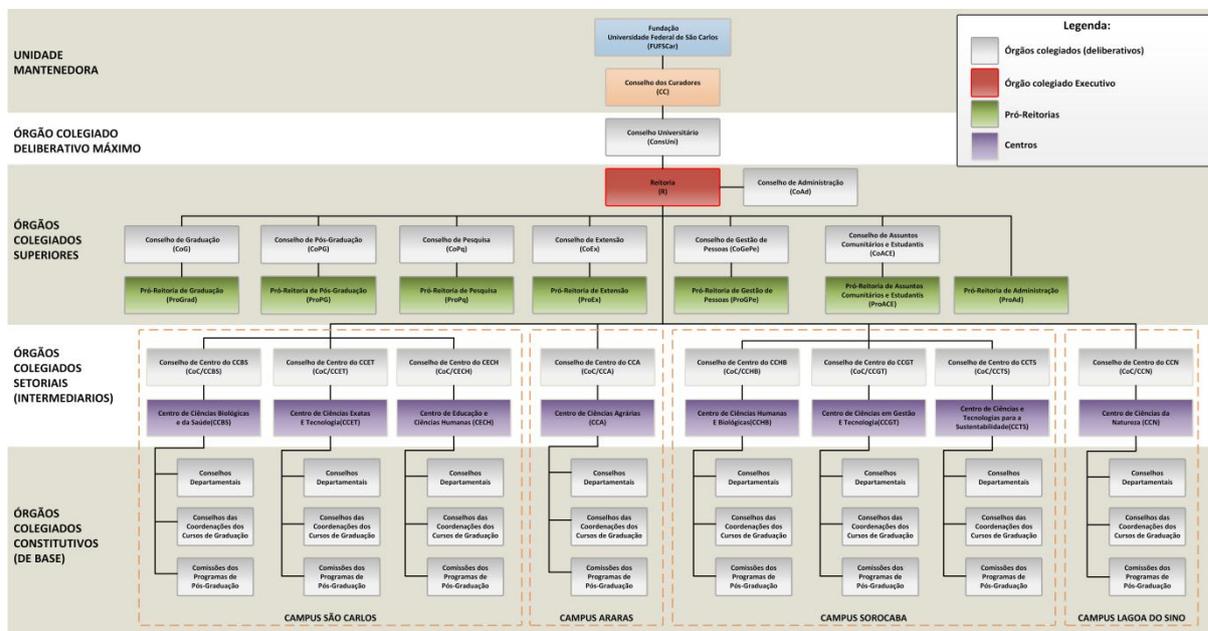
A UFSCar foi fundada em 1968 e se consolidou como uma instituição de excelência no ensino, pesquisa e extensão no Brasil. A universidade possui campi em quatro cidades: São Carlos, Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino, oferecendo cursos em diversas áreas do conhecimento. Reconhecida por sua produção científica e tecnológica, a UFSCar é pioneira em diversas iniciativas acadêmicas e sociais, destacando-se também por seu compromisso com políticas inclusivas e ações afirmativas (UFSCar, 2024b).

Com pouco mais de 2.400 servidores (Brasil, 2024), a estrutura da universidade é retratada no organograma da Figura 23.

Em termos de gestão de pessoas e promoção de um ambiente laboral saudável, a UFSCar estabeleceu a Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas (CoGMeC) como uma unidade voltada à mediação e à resolução consensual de conflitos no âmbito da universidade. Da mesma forma que outras universidades pesquisadas fizeram, a unidade vem para substituir a antiga unidade

correicional da UFSCar, sendo criada pela Reitoria através da Portaria nº 6.044/2022 (UFSCar, 2022a), atuando também com o procedimento administrativo tradicional.

**Figura 23 - Organograma da UFSCar**



Fonte: UFSCar (2024a, p.149).

**Vinculação hierárquica:** a CoGMeC é vinculada diretamente à Reitoria, cujas ações devem ser norteadas pela política institucional de prevenção, redução e mitigação de danos decorrentes de violência e promoção da integridade e humanização.

**Estrutura Física:** da análise da normativa, no quesito estrutura, cabe à Reitoria “fornecer, tanto quanto possível, condições necessárias (infraestrutura, recursos humanos e tecnológicos) para o bom andamento da gestão de atividades de prevenção, apuração e responsabilização na instituição” (UFSCar, 2022a, p. 224). Não há informações sobre a estrutura física da CoGMeC em seu site, porém, em consulta formulada por e-mail, foi informado que a unidade funciona no anexo do prédio da Reitoria, dotada de uma sala pequena, com perfil administrativo, onde atuam a coordenadora e a estagiária, devendo chegar, em 2025, uma servidora técnica.

Há ainda a possibilidade de realização de sessões de mediação pela internet ou outro meio que permita a condução à distância, permitindo maior segurança e tranquilidade às partes, desde que haja consenso.

**Estrutura Normativa:** a Portaria nº 6.044/2022 traz dispositivos referentes à finalidade e competências. Além disso, fixa que a organização e funcionamento serão definidos em regulamento interno. Este regimento não está disponível para consulta no site e nem foi enviado através da consulta feita pelo Portal Fala.BR. Por esta razão, a análise se restringirá à portaria da Reitoria.

Conforme apresentado nesta pesquisa, a CoGMeC atua tanto com a adoção de soluções consensuais quanto com a correição, seguindo as diretrizes da política da UFSCar de prevenção, combate e mitigação de danos decorrentes de violência, com prioridade para a utilização de práticas preventivas.

Quanto às competências, estas podem ser classificadas em preventivas (acompanhamento e implementação da política institucional de prevenção de danos decorrentes de violências, conscientização e orientação da comunidade, prevenção contra infrações administrativas, orientação da equipe de gestores e articulação para a gestão coordenada da integridade), formativas (desenvolvimento de plano de capacitações em conjunto com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - ProGPe), administrativas (manutenção de cadastro de servidores para atuarem nas comissões processantes, dar suporte às comissões, manter registro atualizados dos processos), correicionais (realizar juízo de admissibilidade, propor e conduzir as investigações e propor a celebração de TAC) e retributivas (condução de mediações ou conciliações em danos de menor gravidade).

**Estrutura de Pessoal:** a normativa não estabelece uma composição para a CoGMeC, mas, segundo o site da unidade, esta é composta tão somente por sua coordenadora e uma estagiária. Em seu relatório de gestão de 2023, a unidade já expressava sua preocupação com o baixo número integrantes (UFSCar, 2023).

A Figura 24 apresenta, em resumo, as características da CoGMeC identificadas na pesquisa.

**Figura 24 - Características da CoGMeC - UFSCar**



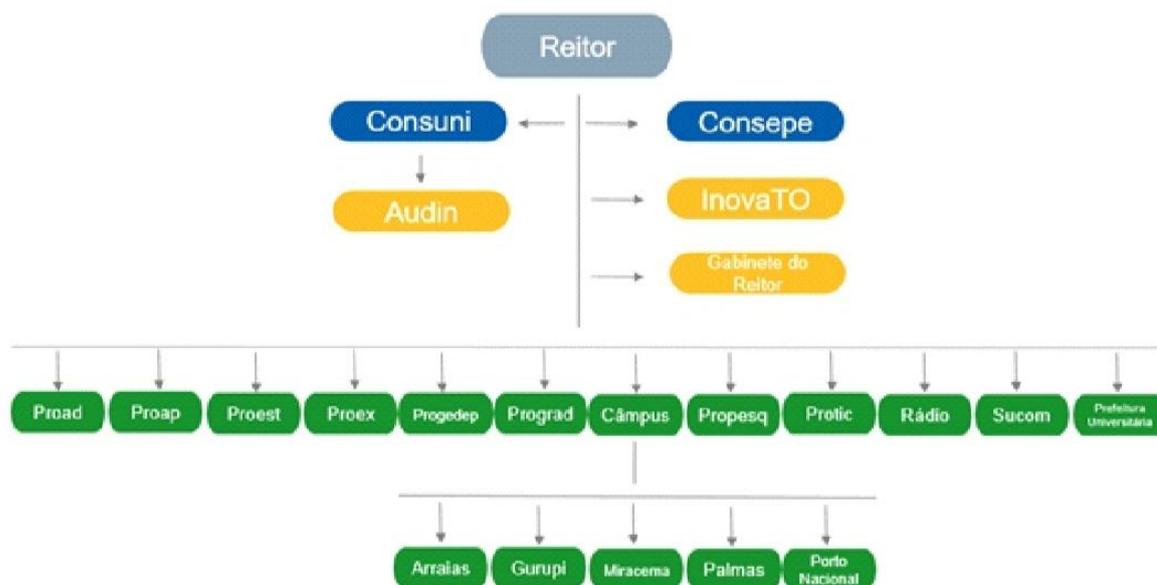
Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFSCar (2022a).

#### **4.2.10 Câmara de Mediação, Conciliação de Conflitos, Enfrentamento ao Racismo e Assédio - UFT**

A UFT foi criada em 2000 e aos poucos se consolidou como uma das principais instituições de ensino superior no estado do Tocantins, promovendo educação, pesquisa e extensão em diferentes áreas do conhecimento. Mesmo tendo sofrido o desmembramento que originou a Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), a UFT continua sendo a maior instituição pública do estado, com cinco campi localizados nas cidades de Palmas (sede), Miracema, Porto Nacional, Gurupi e Arraias (UFT, 2021).

A instituição desempenha um papel essencial no desenvolvimento socioeconômico e cultural da região, oferecendo oportunidades acadêmicas e profissionais para uma vasta comunidade, fruto do trabalho de quase 1700 servidores (Brasil, 2024). E possui uma estrutura que pode ser visualizada no organograma da Figura 25.

**Figura 25 - Organograma da UFT**



Fonte: UFT (2023, p. 21).

Com o objetivo de promover um ambiente acadêmico e laboral mais saudável e equitativo, a UFT instituiu a Câmara de Mediação, Conciliação de Conflitos, Enfrentamento ao Racismo e Assédio (CMCCERA), criada pela Resolução CONSUNI nº 107/2024 (UFT, 2024).

**Vinculação hierárquica:** esta foi a única normativa que não trouxe de forma explícita a subordinação da unidade específica de mediação de conflitos. Entretanto, em virtude da disposição sobre a designação, estima-se que a CMCCERA esteja vinculada diretamente à Reitoria da UFT. E sua criação está diretamente relacionada à política institucional de prevenção e enfrentamento ao assédio e outros tipos de violência.

**Estrutura Física:** não foi encontrado site da câmara, nem informações sobre sua estrutura e composição atual em páginas de outras unidades da UFT, razão pela qual, resolveu-se consultar diretamente a instituição. Após contato telefônico, apurou-se que, embora a unidade tenha sido criada desde março de 2024, está ainda em fase de implementação, não dispondo de espaço físico para funcionamento. A Reitoria já designou uma primeira composição da câmara, através da Portaria GAB/UFT nº 948/2024, cujos membros estão trabalhando no sentido de elaborar um regimento interno, discutindo seu modelo de gestão e a definição de fluxos de trabalho.

A unidade, em tese, estará localizada no campus sede, mas com previsão de atuação itinerante nos outros campi da universidade.

**Estrutura Normativa:** a Resolução CONSUNI nº 107/2024 (UFT, 2024) traz dispositivos referentes à finalidade, princípios orientadores, forma de composição, competências (que a norma chama de atribuições) e funcionamento, não obstante que outras unidades desenvolvam iniciativas próprias para adoção de soluções consensuais de conflitos.

A CMCCERA possui diversas competências, das quais pode-se identificar na resolução aquelas finalísticas (para realizar as sessões de mediação ou de conciliação de conflitos envolvendo servidores e/ou estudantes da instituição), preventivas (na promoção de ações de combate ao racismo e assédio e sobre o seu combate) e educativas. Quando realizadas mediações ou conciliações, estas são orientadas pelos princípios definidos no art. 2º da Lei de Mediação.

Algo que se percebe de imediato foi um equívoco logo no §1º do art. 1º, na definição dos procedimentos de mediação e de conciliação, pois a resolução define a ambos como “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” (UFT, 2024, p. 4). Ocorre que, conforme definido no Código Civil e devidamente apontado pela literatura - Beirão (2021), Salvo (2018), Tartuce (2024), Vasconcelos (2023), e outros - há uma diferença crucial entre ambos os procedimentos: na mediação, o mediador atua apenas na reconstrução do caminho do diálogo, ficando a construção do acordo sob livre autonomia das partes, enquanto que, na conciliação, o conciliador tem liberdade para fazer sugestões e /ou proposições de acordo.

Quanto ao funcionamento, a norma estabelece que cabe à unidade correicional encaminhar os casos de conflitos recebidos pela Ouvidoria à CMCCERA, restringindo-os àqueles de menor potencial ofensivo, conforme definição constante do art. 62 da Portaria Normativa CGU nº 27/2022. Não há estabelecimento de rito para os procedimentos consensuais, mas, tal como previsto em normativas de outras unidades já estudadas, havendo composição, há formalização de termo que será submetido à homologação pela unidade correicional. Não havendo composição, o caso é encaminhado também à unidade correicional para que esta faça o juízo de admissibilidade quanto às infrações disciplinares.

**Estrutura de Pessoal:** segundo o art. 3º da normativa, a CMCCERA será constituída por, no mínimo, três membros, qualificados em letramento racial e treinados em práticas de mediação e promoção de igualdade de gênero e raça. Cada composição tem mandato de dois anos, podendo ser reconduzida sucessivamente, sem restrições. Além disso, a atuação dos membros integra sua carga horária, não havendo remuneração adicional.

Entretanto, a Portaria GAB/UFT nº 948/2024 designou um total de oito membros, sendo seis docentes (área de Direito em sua maioria, além de Letras-LIBRAS e Ciências Sociais), e dois técnicos administrativos (psicóloga e pedagoga).

A Figura 26 apresenta, em resumo, as características da CMCCERA identificadas na pesquisa.

**Figura 26 - Características da CMCCERA - UFT**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em UFT (2024).

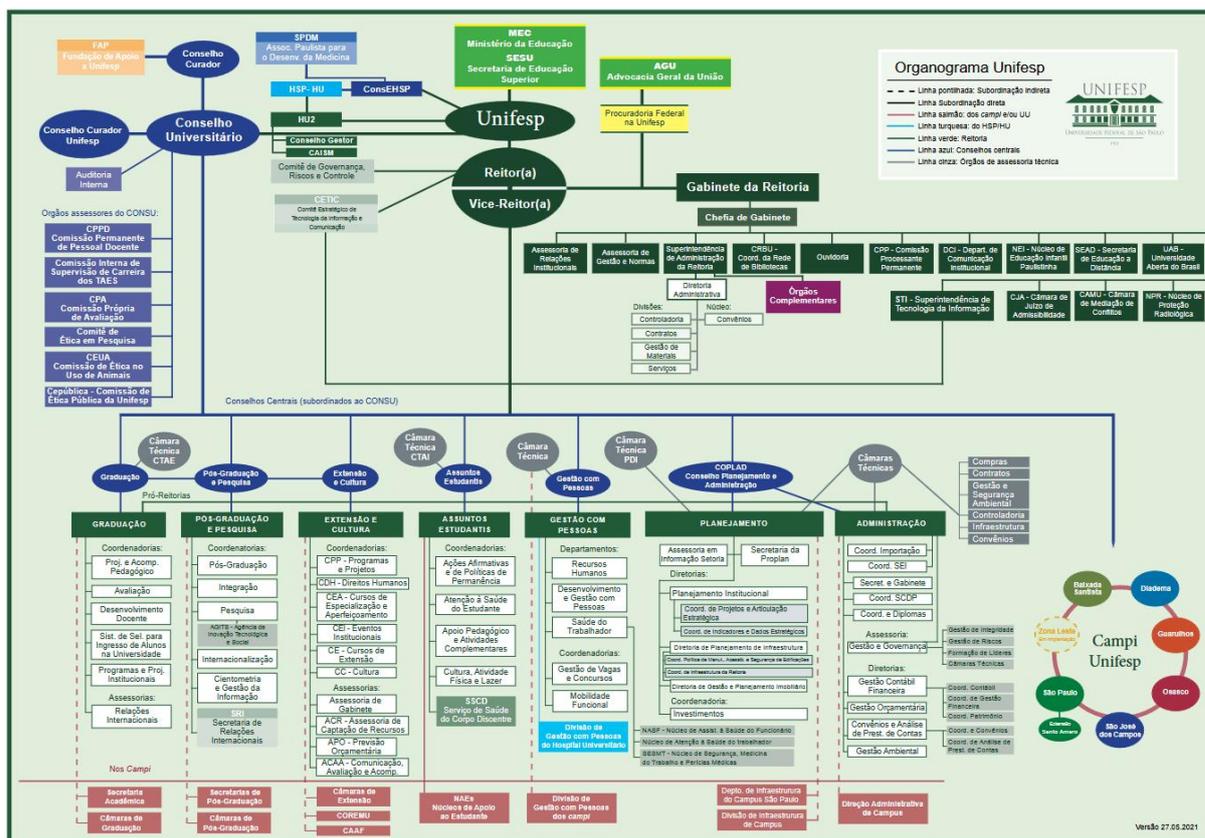
#### 4.2.11 Câmara de Mediação da UNIFESP

A UNIFESP foi criada em 1994, a partir da estrutura da Escola Paulista de Medicina, fundada em 1933, destacando-se inicialmente na área de Ciências da Saúde. Com a criação do sistema *multicampi* em 2005, a universidade expandiu-se para incluir cursos em diversas áreas do conhecimento, tornando-se uma das

principais instituições federais de ensino superior no Brasil. Atualmente, a universidade conta com sete campi, localizados nas cidades de São Paulo, Diadema, Santos, Guarulhos, Osasco, São José dos Campos e Embu das Artes, reforçando seu papel estratégico no desenvolvimento regional e nacional (UNIFESP, 2023).

A UNIFESP possui cerca de 6500 servidores (Brasil, 2024), além de um corpo discente de aproximadamente 20.000 estudantes, distribuídos em cursos de graduação e pós-graduação (UNIFESP, 2023). E conta com uma ampla estrutura organizacional que reflete o compromisso da instituição com a promoção de ensino, pesquisa e extensão de qualidade, conforme mostrado no organograma da Figura 27.

Figura 27 - Organograma da UNIFESP



Fonte: UNIFESP ([2021a], on-line).

Com a finalidade de buscar um ambiente acadêmico e de trabalho mais saudável, o CONSU da UNIFESP instituiu as diretrizes para a mediação de conflitos em 2018 (UNIFESP, 2018). Em 2020, foi montada uma comissão para gerir o processo de implementação das câmaras de conciliação e mediação de conflitos.

Com isso, em 2021, foi instituída a CAMU através da Resolução CONSU nº 216/2021 (UNIFESP, 2021c).

**Vinculação hierárquica:** a normativa que criou a CAMU não traz de forma explícita, mas ela está vinculada à Reitoria da UNIFESP, pois de acordo com o art. 12 do seu regimento interno, a CAMU da Reitoria é responsável por implementar, supervisionar e fiscalizar as atividades de CAMU nos demais campi da universidade.

**Estrutura Física:** não foi encontrado, no site da unidade, informações sobre sua estrutura física. Em resposta a consulta feita por e-mail, foi informado que, em virtude do caráter *multicampi* da universidade e dos locais de lotação da equipe, a CAMU não tem estrutura física, com as sessões ocorrendo de forma virtual. A resposta ressalta, entretanto, que em situações muito específicas, quando a mediação precisar ocorrer de forma presencial, é utilizada um espaço que integra a estrutura do Gabinete da Reitoria da UNIFESP.

Este formato de atuação encontra amparo no art. 8º do seu regimento, que determina a prioridade de realização das sessões de forma remota, utilizando tecnologias de comunicação.

**Estrutura Normativa:** a CAMU é regulamentada pela Resolução nº 216/2021, que estabelece, além de sua criação, seu regimento interno, trazendo dispositivos à competência, estrutura, composição e procedimento.

O regimento define três eixos de atuação para a CAMU: um preventivo, atuando na capacitação, no fortalecimento dos espaços institucionais e na orientação sobre soluções consensuais de conflitos; um estratégico, na articulação das várias instâncias da UNIFESP e na coleta de dados; e um resolutivo, na recepção dos casos para mediação.

Não há definição explícita de princípios, com exceção do princípio da confidencialidade (sigilo do procedimento), pelo que se acredita que a comissão se oriente pelos princípios da mediação estipulados pela Lei nº 13.140/2015. No curso do procedimento, ficam claros os princípios da voluntariedade, da autonomia e isonomia das partes, além da imparcialidade do mediador. Para além destes, a CAMU se orienta pelo Código de Ética do Conselho Nacional de Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA), com exceção dos dispositivos relativos à honorários, custas e pagamentos.

Em termos de procedimento, a CAMU adota etapas semelhantes às definidas por Vasconcelos (2023), tendo as seguintes: pré-mediação (que engloba

também as etapas de narrativas iniciais, resumo e formação da agenda de mediação), mediação e encerramento. O termo de encerramento, havendo acordo total, parcial ou sem acordo, é remetido ou para a Ouvidoria ou para o Gabinete da Reitoria. Embora não haja determinação, esta remessa deve se dar para fins de homologação pela autoridade competente.

**Estrutura de Pessoal:** a equipe da CAMU é composta por um coordenador, dois assessores técnicos e dois assessores educacionais, são selecionados entre servidores docentes e técnicos e designados pela Reitoria. Cada mandato tem duração de dois anos, sendo permitida a recondução.

Além destes, a normativa prevê a formação de um quadro de servidores mediadores, sendo exigida formação específica na área de mediação, seja por meio de treinamento promovido pela própria UNIFESP ou de certificação equivalente reconhecida pela CAMU.

A Figura 28 apresenta, em resumo, as características da CoGMeC identificadas na pesquisa.

**Figura 28 - Características da CAMU-UNIFESP**



Fonte: elaborado pelo autor, com base em UNIFESP (2021c).

### 4.3 ANÁLISE DAS UNIDADES ESPECÍFICAS DE MEDIAÇÃO

Uma vez apresentadas as unidades e suas características, vencendo, com isto, o segundo objetivo específico desta pesquisa, passa-se a apresentar a análise dos dados obtidos à luz da modelagem proposta por Salvo (2018). Para tanto, será mantida a mesma estrutura que subsidiou a apresentação das informações sobre cada unidade (a vinculação hierárquica e os aspectos estruturais, normativos e de pessoal).

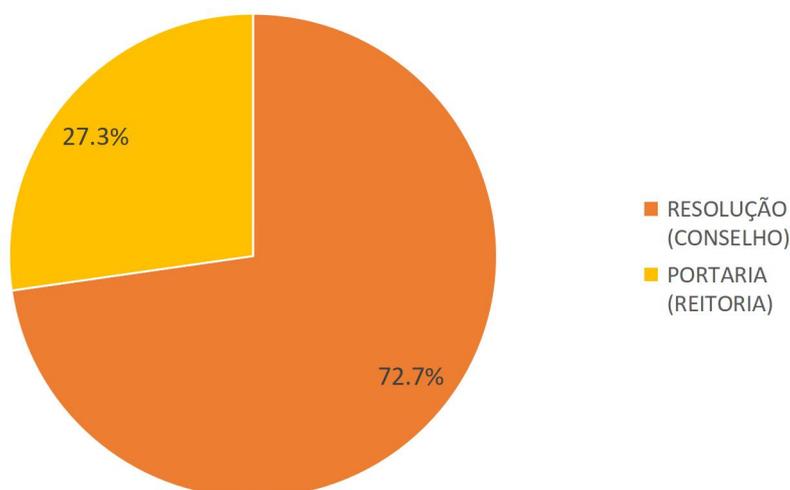
A análise categorial, conforme proposta por Bardin (2016), foi utilizada nesta fase da pesquisa para estruturar e interpretar os dados coletados sobre os modelos institucionais de mediação de conflitos em universidades federais, com base na modelagem de Salvo (2018). As categorias definidas, processo de mediação (subdividido em institucionalização, procedimentalização, estratégias e operacionalização do acordo) e resultados (com foco em mediações realizadas e na taxa de sucesso), orientaram a análise das normativas e relatórios de gestão das unidades pesquisadas.

Essa abordagem permitiu organizar as informações de maneira sistemática, destacando aspectos fundamentais para a compreensão das práticas de mediação implementadas e seus resultados alcançados, além de oferecer subsídios para avaliar o alinhamento das experiências institucionais ao modelo teórico proposto.

#### **4.3.1 Institucionalização do Sistema de Mediação**

Segundo o modelo desenvolvido por Salvo (2018), um processo de mediação na administração pública começa pela programação do sistema, que consiste na sua institucionalização. Para tanto, a autora sugere a institucionalização a partir da existência de fato (e de direito) da unidade na hierarquia institucional, garantindo o devido suporte quanto a investimentos em recursos, infraestrutura e visibilidade (divulgação).

Com efeito, todas as unidades estudadas foram devidamente criadas e incorporadas à estrutura de suas universidades, como primeiro passo de sua institucionalização. Cerca de 73% foram criadas através de resoluções de conselhos superiores (UFAPE, UFG, UFMS, UFOP, UFPE, UFRN, UFT e UNIFESP), enquanto 27% foram criadas através de portarias da própria reitoria (UFES, UFMG e UFSCar), conforme ilustra o Gráfico 4.

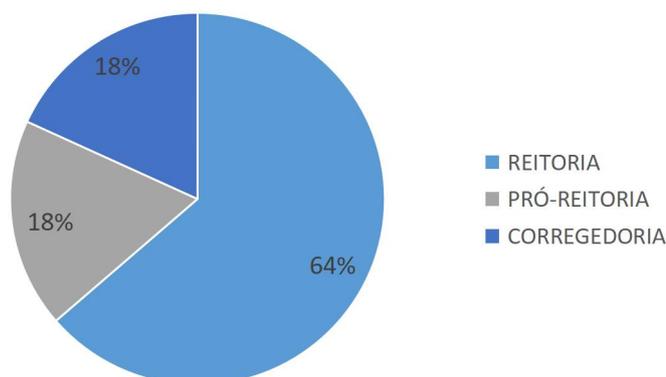
**Gráfico 4 - Tipo de normativa utilizada para criação das unidades específicas**

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Em tese, a criação ou regulamentação via órgãos colegiados permite um maior debate junto à comunidade acadêmica, possibilitando que sejam ouvidos seus diferentes segmentos e, com isso, haja uma maior possibilidade de aceitação do sistema de mediação.

As unidades regulamentadas por portarias das reitorias são algumas das mais recentes, tendo sido criadas em 2022 (UFSCar), 2023 (UFMG) e 2024 (UFES). Uma outra característica comum é que todas elas atuam tanto com as soluções consensuais de conflitos quanto com a correição.

Independente do tipo de normativa utilizada para sua criação e/ou normatização, para garantir o devido aporte de infraestrutura e de recursos, estas unidades precisam ter autonomia ou estar vinculadas a outras instâncias que lhes garantam condições de funcionamento. Dentre as estruturas estudadas, as opções mais seguidas foram a vinculação hierárquica às reitorias, com 64% (UFAPE, UFES, UFMG, UFPE, UFSCar, UFT e UNIFESP), seguido das pró-reitorias de gestão de pessoas, com 18% (UFOP e UFRN), e das unidades de corregedoria, também com 18% (UFG e UFMS), conforme ilustrado no Gráfico 5.

**Gráfico 5 - Vinculação hierárquica das unidades específicas**

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

A partir dos dados levantados, foi possível verificar que a relação entre a vinculação hierárquica e a estrutura física das unidades de mediação de conflitos nas universidades federais evidencia diferenças significativas no suporte oferecido pelas instituições. Ficaram de fora da análise da estrutura física as unidades que estão em fase de implementação (UFAPE e UFT) e que, por isso, ainda não possuem espaço próprio.

As unidades vinculadas à Reitoria apresentam maior diversidade na disponibilidade de recursos. Algumas possuem espaços exclusivos, com salas destinadas para a atuação administrativa e para realização de reuniões, oitivas e sessões de mediação (UFES, UFMG), enquanto outras enfrentam limitações severas, utilizando espaços compartilhados com outras unidades (UFPE, UFSCAR). Vale salientar que o EDR (UFPE) está processo de reestruturação para receber um espaço próprio.

Em termos de pessoal, as unidades da UFAPE, UFES, UFMG, UFPE, UFSCar, UFT e UNIFESP apresentam, em geral, maior flexibilidade na composição de pessoal e maior proximidade com as diretrizes institucionais. Essa vinculação também reflete uma abordagem mais estratégica e centralizada. O ponto crítico identificado foi na UFSCar, que só possui um coordenador e um estagiário para dar conta da análise dos processos, ainda que outros servidores conduzam as sessões de mediação.

Já as unidades ligadas à Corregedoria têm suporte contrastante. A UFG exemplifica uma infraestrutura robusta, completa, com espaços de trabalho e de apoio, enquanto a UFMS demonstra dependência de outras unidades para realizar

suas atividades, incluindo o fato das sessões de mediação serem realizadas integralmente de forma remota. Ambas possuem uma estrutura de pessoal mais técnica, com foco em conformidade normativa e resolução administrativa. Essa vinculação tende a priorizar a qualificação específica dos seus membros.

E, as unidades vinculadas à gestão de pessoas (UFOP e UFRN), apresentam infraestrutura compartilhada com as pró-reitorias, o que pode impactar sensivelmente na sua forma de atuação, por depender da disponibilidade desses espaços para mediação. Em termos de pessoal, destacam-se pela interdisciplinaridade e pela integração com a gestão de pessoas. O foco em humanização das relações de trabalho é uma característica marcante.

No geral, a maioria das unidades adota os atendimentos remotos, especialmente naquelas que tem ausência de estrutura física própria ou que atuam de forma compartilhada com outras unidades. Isso se mostra como uma alternativa eficiente para contornar possíveis limitações, embora possa comprometer a proximidade necessária ao processo de mediação.

Seguindo no delineamento proposto por Salvo (2018) para a institucionalização do sistema de mediação, a publicidade do sistema aparece como vital tanto para sua legitimação quanto para sua promoção, evitando que a desconfiança da comunidade na proposta possa levar ao seu insucesso. Nas unidades estudadas, cerca de 73% possuem site próprio, onde são divulgadas informações relevantes sobre a unidade, suas funções, composição, localização e ações (Quadro 19). Entre aquelas que não tem site próprio estão unidades criadas entre 2023 (UFMG) e 2024 (UFAPE e UFT), o que pode ser explicado pelo fato de ainda estarem em processo de implementação das unidades.

Das unidades que possuem site próprio, a maioria tem páginas bem estruturadas, com informações sobre a unidade, além de notícias sobre a mediação e sobre a atuação da unidade. As exceções são as páginas da CMC (UFES) e CHRT (UFRN) que, basicamente, só tem informações mínimas sobre a unidade. Já sistemas como a DPMC (UFES), CPRAC (UFG), EDR (UFPE) e CAMU (UNIFESP), vão além e oferecem conteúdos mais detalhados, como indicadores, projetos e materiais educativos. Essas iniciativas são alinhadas com o objetivo de aumentar a legitimidade e o conhecimento sobre o sistema de mediação, conforme proposto por Salvo (2018).

**Quadro 19 - Conteúdo dos sites das unidades específicas**

UNIDADE IFES	CONTEÚDO	REDES SOCIAIS	NOTÍCIAS (SITE UNIDADE)	NOTÍCIAS (SITE UNIVERSIDADE)
DPMC UFES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre (apresentação)</li> <li>- Composição</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Fluxos e manuais (procedimentos correicionais, conflitos de interesses e prevenção ao assédio e discriminação)</li> <li>- Serviços (nada consta e consulta de processos)</li> </ul>	Não tem	Não tem	2 publicações
CPRAC UFG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe</li> <li>- Histórico</li> <li>- Princípios</li> <li>- Informações sobre a mediação</li> <li>- Informações sobre conflitos</li> <li>- Números</li> <li>- Legislação</li> <li>- Localização (contato)</li> <li>- Informações sobre como ser mediador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Instagram</i> (20 postagens)</li> <li>- <i>Youtube</i> da CDPA (4 vídeos)</li> <li>- <i>Whatsapp</i></li> </ul>	9 publicações	6 publicações
CMC UFMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre (apresentação)</li> <li>- Funcionamento</li> <li>- Contato</li> <li>- Legislação</li> <li>- Caderno de boas práticas</li> </ul>	Não tem	2 publicações	2 publicações
COMHUR UFOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre (apresentação, objetivos e composição)</li> <li>- Definições</li> <li>- Normas</li> <li>- Notícias</li> <li>- Biblioteca (cartilhas, vídeos e pesquisas)</li> <li>- Contato</li> </ul>	Não tem	16 publicações	6 publicações
EDR UFPE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre (apresentação, contato e eventos)</li> <li>- Governança</li> <li>- Programa de Cultura de Paz</li> <li>- Agenda</li> <li>- Equipe</li> <li>- Informes</li> <li>- Projetos e atividades</li> <li>- Legislação e publicações</li> </ul>	Não tem	10 publicações	5 publicações
CHRT UFRN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação</li> <li>- Integrantes</li> <li>- Localização (contato)</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Grupos de trabalho</li> </ul>	Não tem	Não tem	2 publicações
CoGMeC UFSCar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicial (agenda, apoio, fluxos e notícias)</li> <li>- Sobre (apresentação, equipe e histórico)</li> <li>- Governança</li> <li>- Relatórios (apurações, publicações e indicadores)</li> <li>- Legislação</li> <li>- Perguntas frequentes</li> <li>- Contato</li> </ul>	Não tem	2 publicações	1 publicação
CAMU UNIFESP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início (notícias)</li> <li>- História</li> <li>- Sobre (competências)</li> <li>- Equipe</li> <li>- Mediação (definição)</li> <li>- Legislação e relatórios</li> <li>- Eventos e cursos</li> <li>- Repositório (publicações)</li> <li>- Contato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Instagram</i> (79 postagens)</li> <li>- <i>Youtube</i> (1 vídeo)</li> <li>- <i>Whatsapp</i></li> </ul>	10 publicações	2 publicações

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024).

Uma outra constatação que se apresenta é a presença limitada em redes sociais, com destaque para a CPRAC (UFG) e a CAMU (UNIFESP), que utilizam de plataformas conhecidas e de fácil acesso como *Instagram* e *Youtube* com frequência variada. A CAMU tem 79 postagens no *Instagram*, indicando um esforço maior em engajamento digital. As outras unidades ainda não utilizam redes sociais, o que pode limitar o alcance das informações ao público mais amplo.

As publicações de notícias nos sites das unidades são variáveis, com destaque para a COMHUR (UFOP) e a CAMU (UNIFESP), que mantêm uma frequência relativamente alta seja nas páginas próprias, seja na página principal da instituição. Por outro lado, algumas unidades apresentam poucas ou nenhuma publicação, como a DPMC (UFES) e a CHRT (UFRN), sem publicações no site da unidade e apenas menções em notícias no site da universidade, o que pode indicar uma lacuna na divulgação ativa de suas atividades.

Unidades como a CPRAC (UFG), a CoGMeC (UFSCar) e a CAMU (UNIFESP) demonstram maior compromisso com a transparência ao disponibilizar relatórios, publicações e indicadores de atuação das unidades. Em contraste, unidades com menos informações e publicações disponíveis podem estar em desacordo com os princípios de visibilidade e acesso promovidos por Salvo (2018).

Segundo os dados levantados, apenas a CPRAC (UFG) e a CAMU (UNIFESP), utilizaram o caminho da adoção de programas-piloto, o que demonstra uma estratégia alinhada à recomendação de Salvo (2018) para a institucionalização de sistemas de mediação. Esses projetos permitiram às instituições testar a viabilidade do modelo de mediação em um contexto real, promovendo o monitoramento das práticas, a avaliação dos resultados e o aprimoramento de processos antes de sua aplicação em larga escala.

A Figura 29, obtida na página da unidade, mostra a cronologia da aplicação do programa-piloto da CPRAC (UFG), com uma duração de, aproximadamente, dois anos, envolvendo etapas como capacitação da equipe, elaboração do piloto, realização de sessões de mediação experimentais e encaminhamos de relatório à apreciação das autoridades superiores. O sucesso do piloto deu fundamentação para criação e regulamentação da CPRAC.

**Figura 29** - Linha do tempo do programa-piloto da CPRAC

Fonte: UFG (2023a).

Buscando dar força à divulgação e à implantação de sistemas de mediação em instituições federais de ensino superior, a UFG, em 2022, criou e sediou o I Encontro das Câmaras de Mediação das Instituições Federais de Ensino Superior, com a seguinte descrição:

O 1º Encontro de Câmaras de Mediação das Instituições Federais de Ensino Superior é um evento de estudos, pesquisas e troca de experiências. É uma proposta apresentada pela Universidade Federal de Goiás (UFG), com a perspectiva de fomento de uma Política de Consensualidade, Educação em Direitos Humanos e Desjudicialização de Conflitos na área da Educação.

A proposta do evento apresenta três pontos principais a serem aplicadas no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior: **Implantação das Câmaras de Mediação**, **Práticas em Mediação de Conflitos** (atuação dos mediadores nas Sessões de Mediação), e **Capacitação em Mediação de Conflitos** (UFG, 2022a, on-line, grifo do autor).

O evento contou com a participação de palestrantes de instituições como UFG, UFSC, UNIFESP, UNIVASF, UFMS, UFERSA, UFRN e UFU. Destas, apenas a UFSC e a UFU não possuíam unidades de mediação à época.

O aparente sucesso do evento motivou uma segunda edição, que ocorreu em 2023, com o tema Mediação e o Enfrentamento da Violência no Ambiente Acadêmico. Desta vez, contribuíram para o evento palestrantes da UFERSA, Instituto Federal de São Paulo (IFSP), Instituto Federal Farroupilha (IFFAR), Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), UFU, UFBA, FURG e UNIFESP, trazendo para a discussão também a mediação de conflitos no ambiente acadêmico dos institutos federais.

Considerando as características apontadas por Salvo (2018) para implementação do processo de mediação, segundo os dados levantados, a UFG e a UNIFESP despontaram como destaque desse processo, em virtude do conjunto de ações que adotaram para implantar seus sistemas de mediação: se utilizaram de programas-piloto, possuem sites melhor estruturados, utilizam as redes sociais para divulgação de suas ações e possuem relatórios e outros dados publicados que dão transparência e maior confiabilidade ao sistema de mediação.

#### **4.3.2 Processo de Mediação**

Salvo (2018) destaca que a mediação na administração pública exige um rito que promova participação, deliberação e colaboração das partes, resultando em soluções que atendam ao interesse público.

A normativa da maioria das unidades apresenta ritos bem estruturados, com etapas formais desde a admissão do caso até a homologação ou encerramento. Há diferenças, entretanto, no detalhamento. Unidades como a CMC (UFAPE), DPMC (UFES), CPRAC (UFG), CMEC (UFMG), CMC (UFMS), EDR (UFPE) e CAMU (UNIFESP) especificam etapas como admissibilidade, notificações, pré-mediação, sessões de mediação e elaboração de termos. Vasconcelos (2023) menciona a etapa de pré-mediação como facultativa, mas útil para preparar as partes e identificar possíveis impedimentos.

Já as normativas da COMHUR (UFOP), CMCCERA (UFT) e da CRHT (UFRN), por sua vez, não detalham o rito, contendo somente informações sobre a recepção, realização da mediação (enquanto competência) e lavratura do acordo. Enquanto a CoGMeC (UFSCar) sequer trata do rito em sua normativa, exceto pelo fato de que a solução consensual pode ser proposta por iniciativa da própria unidade, que também acumula a função de correição.

Um outro aspecto do processo de mediação é a titularidade da iniciativa, que, segundo Salvo (2018), deve ser clara, com a administração sugerindo a mediação antes de procedimentos disciplinares, enquanto a autodeterminação das partes permanece central.

De acordo com as normativas estudadas, os titulares para propositura ou encaminhamento dos casos variam amplamente. Cerca de 45% das unidades (UFAPE, UFOP, UFPE, UFRN e UNIFESP) acabam sendo mais democráticas e

aceitam demandas tanto de servidores interessados quanto de terceiros, chefias ou aquelas enviadas através de órgãos institucionais (como ouvidorias ou comissões). Outros 27% (UFES, UFMG e UFMS) permitem apenas encaminhamentos exclusivos de chefias ou gestores da própria instituição. A CPRAC (UFG) e a CMCCERA(UFT) não especificam quais atores podem propor os casos para mediação, enquanto a CogMeC (UFSCar) é a único caso em que a própria unidade tem a iniciativa a partir dos casos submetidos para juízo de admissibilidade.

Uma curiosidade acerca das normativas é que, embora as ouvidorias possam receber relatos ou denúncias de forma anônima, o regimento da CHRT (UFRN) é o único que permite de forma expressa a possibilidade do anonimato.

Em termos de forma de acesso às unidades de mediação, há também uma multiplicidade de canais, variando de acordo com as características e recursos disponíveis. Universidades como UFG, UFMS, UFSCar e UNIFESP priorizam o uso de processos administrativos formais. Essa via garante registro e controle documental, mas pode limitar o acesso a quem não está familiarizado com a burocracia ou com a tecnologia.

Outras universidades, como a UFPE e a UFRN disponibilizam múltiplos canais, incluindo e-mail, telefone e sistemas como o Fala.BR (ouvidorias), refletindo uma preocupação com a acessibilidade e a inclusão, especialmente em um contexto pós-pandemia. A Ouvidoria é o canal específico de recepção dos casos na UFT. A recepção de casos pelas ouvidorias, além de ampliar o acesso, também fortalece a percepção de neutralidade e confidencialidade, assim como reforça a obrigação da unidade em prestar uma resposta.

Há ainda normativas que não especificam formas de acesso às unidades específicas de mediação, como nos casos da UFES e da UFOP. Isso, ao mesmo tempo em que parece simplificar e trazer maior flexibilidade do acesso, também pode trazer dificuldades na padronização e no monitoramento dos casos.

Por fim, todas as unidades que especificaram seus processos de mediação dão ênfase à formalização dos encaminhamentos decorrentes de sua finalização. A elaboração do termo final de mediação foi comum nas unidades da UFAPE, UFMS, UFG, UFT e UNIFESP, sendo utilizados para registrar os resultados das sessões. Já nos casos da UFRN e UFOP, além do termo final, suas normativas também incluem práticas adicionais, como a produção de relatórios interlocutórios (UFRN), que objetivam, além de validar os procedimentos, gerar aprendizado acerca do próprio

procedimento de mediação, ou a adoção de sugestões institucionais para ações de humanização (UFOP).

### **4.3.3 Estratégias de Execução**

A etapa de definição e execução da estratégia de mediação exige uma estrutura procedimental adaptada às características do conflito. Segundo Salvo (2018), a mediação na administração pública deve ser fluida e flexível, com etapas planejadas previamente. Vasconcelos (2023) propõe, apenas com fins didáticos, seis etapas: abertura e formalização do termo inicial, narrativas iniciais, resumo e agenda, identificação de necessidades e criação de opções, exploração de alternativas e tomada de decisão, e finalização com ou sem acordo.

As estratégias de mediação implementadas pelas unidades analisadas mostram uma diversidade de abordagens, refletindo tanto as diretrizes gerais de mediação na administração pública quanto as especificidades locais de cada instituição. Com base no modelo teórico de Salvo (2018) e nas etapas definidas por Vasconcelos (2023), é possível identificar pontos de convergência e distinção.

A maioria das instituições segue um roteiro estruturado, ainda que adaptado ao contexto de cada unidade. Neste sentido, UFAPE, UFMS, UFES, UFG, UFT e UNIFESP apresentam etapas bem definidas que se alinham aos estágios propostos por Vasconcelos (2023), como introdução, identificação de problemas, geração e avaliação de opções, e encerramento com termo final de mediação. UFRN e UFOP, embora descrevam estratégias e forma menos detalhadas, destacam a escuta ativa e a humanização das relações como pilares principais, sugerindo flexibilidade no processo.

O EDR (UFPE) é a única unidade que se utiliza da metodologia do "círculo de construção de paz", permitindo a participação de pessoas próximas às partes para auxiliar na reconstrução do diálogo e incluindo uma etapa exclusiva de "pós-círculo" (ou "pós-mediação"), onde é feito o acompanhamento da implementação e cumprimento do acordo.

Embora haja recomendação de Salvo (2018) para que as etapas a serem seguidas estejam previamente definidas, a flexibilidade é essencial para atender às características de cada conflito e dos envolvidos nele. Neste sentido, UFMS e UFT são as que garantem que as mediações serão regidas integralmente por livre

iniciativa das partes, ressaltando a autonomia dos interessados na definição das regras procedimentais. A única normativa que não especifica nenhuma estratégia de mediação é da CogMec (UFSCar).

As estratégias das unidades analisadas refletem um equilíbrio entre as diretrizes teóricas e as demandas práticas. Instituições como UFAPE e UFMS seguem um roteiro próximo ao modelo didático tradicional, enquanto outras, como UFPE e UNIFESP, inovam com práticas adaptadas aos seus contextos. A ênfase na formalização, flexibilidade e na resolução autônoma destaca o compromisso com os princípios da mediação, conforme proposto por Salvo (2018) e Vasconcelos (2023).

#### **4.3.4 Operacionalização do acordo**

Embora o objetivo principal da mediação seja o tratamento do conflito e a pacificação social, o acordo pode ser uma consequência natural do processo. Ele deve ser prático, aplicável e respeitar a lei, conciliando os interesses legítimos das partes envolvidas (Salvo, 2018; Tartuce, 2024). A mediação reduz o tempo de resolução e permite a construção de soluções consensuais, com concessões mútuas que evitam sanções.

Há uma convergência na literatura, conforme apontado na seção 3.3.3.4, no sentido de que, havendo acordo, este precisa ter ferramentas para sua implementação. Com isso, os acordos devem ser elaborados em sede de termo final, onde são registradas suas implicações. Na administração pública, os acordos devem respeitar o Direito Administrativo, diferenciando situações que podem violar a ordem pública de outras onde a eficiência pode ser otimizada por meio de soluções consensuais. O termo final acaba sendo um ato administrativo e, como tal, passível de controle, como forma de garantir sua eficácia e eficiência. A homologação dos termos finais surge como mecanismo de garantia de controle dos processos de mediação e de acompanhamento dos acordos firmados. De acordo com análise, esta homologação ocorre em níveis distintos de hierarquia e autonomia.

Em instituições como UFES, UFMG e UFSCar, a homologação é feita pelos reitores, não só reforçando a institucionalidade e o controle administrativo sobre os acordos, mas esta imposição decorre do fato destas unidades acumularem as funções de mediação e de correição. Há unidades que a própria corregedoria (UFMS e UFT) ou a comissão de ética (UFPE) desempenham esse papel,

demonstrando um alinhamento direto entre mediação e governança ética. Na UFAP, o presidente da unidade de mediação é o próprio responsável, o que indica uma maior autonomia do setor mediador. Outras universidades, como UFOP, UFRN e UNIFESP, não especificam responsáveis pela homologação, o que sugere que as próprias unidades de mediação tenham autonomia para acompanhar e implementar os termos dos acordos, tal qual ocorre com a UFAP. Já na UMFG, a responsabilidade pela homologação dos acordos e pela sua implementação e acompanhamento é dos gestores das unidades acadêmicas ou administrativas que comunicaram e submeteram os conflitos à mediação.

Para garantir a efetividade dos acordos, Salvo (2018) aponta cinco elementos essenciais: publicidade, assegurando a transparência através de instrumentos oficiais, competência das partes, que devem estar aptas a celebrar o acordo, plano de implementação, incluindo detalhes para evitar problemas futuros, definitividade, para evitar reexames administrativos, e superação de resistências ao consensualismo, para promover responsabilidade na celebração de acordos.

Todas as normativas das unidades atendem aos elementos da competência, definitividade e superação de resistências. Quanto ao elemento plano de implementação, apenas a normativa da EDR (UFPE) estabelece um rito de acompanhamento do cumprimento do acordo, com a inclusão dos encontros “pós-círculo” (UFPE, [s.d.]).

#### **4.3.5 Resultados das Seções**

Nesta seção, será apresentada a análise dos dados relativos aos processos de mediação realizados pelas unidades de mediação de conflitos em universidades federais. A investigação busca compreender os resultados alcançados por essas unidades, especialmente no que se refere ao volume de mediações realizadas e à taxa de sucesso obtida. Com isso, pretende-se verificar a eficiência e a efetividade dos modelos adotados, contribuindo para o entendimento das boas práticas e dos desafios enfrentados.

Para Salvo (2018) a publicidade e a divulgação dos resultados das mediações desempenham um papel essencial no fortalecimento do sistema de mediação na administração pública. A transparência do processo, realizada por meio de instrumentos como relatórios, sites institucionais ou outros meios oficiais de

comunicação, não apenas assegura a legitimidade das ações realizadas, mas também fomenta a confiança nas práticas consensuais de resolução de conflitos. Essa publicidade permite que os dados sejam utilizados como ferramentas de gestão, possibilitando a avaliação contínua dos modelos implementados e sua adequação às necessidades institucionais.

Esses parâmetros de análise permitem uma abordagem quantitativa e qualitativa, possibilitando explorar não apenas os números, mas também o impacto das mediações no tratamento dos conflitos, na pacificação social e na promoção da justiça administrativa, conforme discutido no referencial teórico.

Conforme apresentado na seção 4.3.1, das onze unidades específicas de mediação estudadas, apenas sete possuem site próprio (UFG, UFMS, UFOP, UFPE, UFRN, UFSCar e UNIFESP). Destas, apenas a CRAC (UFG), a CMC (UFMS) e a CogMeC (UFSCar) disponibilizam informações sobre as sessões de mediação realizadas em gráficos ou relatórios em seu site. A CAMU (UNIFESP) também possui uma aba de relatórios, porém não há nenhum divulgado. A CoGMeC (UFSCar) informa no relatório de gestão de 2022 (UFSCar, 2022b) que atuou em duas sessões de mediação em caráter experimental (piloto), sem informar seus resultados, e, no relatório de gestão de 2023 (UFSCar, 2023), que, em virtude do processo de implementação, devolveu as demandas envolvendo conflitos com orientações para que as próprias chefias propusessem a consensualidade. Desta forma, foram coletados, nos sites, dados apenas da UFG (2023a; 2023b; 2024b) e UFMS ([s.d.]).

Para complementar a coleta, foram solicitados os números referentes às sessões de mediação por e-mail, telefone e pelo Portal Fala.BR às outras unidades. Destas, a CMC (UFAPE), a DPMC (UFES) e a CMCCERA (UFT) indicaram que estão em processo de implementação e, por isso, ainda não realizaram mediações. Já a CHRT (UFRN) informou que não guarda os registros das quantidades de casos aceitos ou de sessões bem sucedidas em face do princípio da confidencialidade, se afastando da modelagem proposta por Salvo (2018). Já a CMEC (UFMG), a COMHUR (UFOP), o EDR (UFPE) e a CAMU (UNIFESP), forneceram os dados das sessões de mediação através do contato direto.

**Quadro 20** - Dados das sessões de mediação nas unidades específicas

ANO	SITUAÇÃO	UFG	UFMG	UFMS	UFOP	UFPE	UNIFESP
2017	CASOS	4	-	-	-	-	-
	DISPENSA	0	-	-	-	-	-
	DESISTÊNCIA	0	-	-	-	-	-
	TAXA DE DISPENSA	0%	-	-	-	-	-
2018*	CASOS	-	-	-	-	-	-
	DISPENSA	-	-	-	-	-	-
	DESISTÊNCIA	-	-	-	-	-	-
	TAXA DE DISPENSA	-	-	-	-	-	-
2019	CASOS	11	-	-	-	2	-
	DISPENSA	-	-	-	-	0	-
	DESISTÊNCIA	-	-	-	-	0	-
	TAXA DE DISPENSA	-	-	-	-	0%	-
2020	CASOS	3	-	-	-	4	-
	DISPENSA	-	-	-	-	0	-
	DESISTÊNCIA	-	-	-	-	2	-
	TAXA DE DISPENSA	-	-	-	-	50%	-
2021	CASOS	20	-	-	-	3	10
	DISPENSA	3	-	-	-	0	7
	DESISTÊNCIA	-	-	-	-	0	1
	TAXA DE DISPENSA	15%	-	-	-	0%	80%
2022	CASOS	17	-	-	-	5	7
	DISPENSA	10	-	-	-	0	3
	DESISTÊNCIA	0	-	0	-	1	1
	TAXA DE DISPENSA	59%	-	0%	-	20%	57%
2023	CASOS	21	-	-	-	4	9
	DISPENSA	8	-	-	-	0	5
	DESISTÊNCIA	2	-	1	-	0	0
	TAXA DE DISPENSA	48%	-	33%	-	0%	56%
2024	CASOS	-	2	-	-	-	-
	DISPENSA	-	0	-	-	-	-
	DESISTÊNCIA	-	1	-	-	-	-
	TAXA DE DISPENSA	-	50%	-	-	-	-

**Fonte:** elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024)

O Quadro 20 mostra os dados relativos à aceitação do processo de mediação, onde: CASOS, é o número de casos elegíveis para mediação; DISPENSA, é o número de casos onde não foi aceita a proposta de mediação, DESISTÊNCIA, é o número de casos onde houve desistência do processo de mediação ou esta finalizou sem acordo, e TAXA DE DISPENSA, é o percentual de casos onde houve dispensa ou desistência do processo de mediação em relação aos casos elegíveis.

A análise dos dados relativos às sessões de mediação nas universidades federais revela aspectos fundamentais para avaliar a implementação e a efetividade desse sistema. Salvo (2018) destaca que a aceitação da mediação como método de resolução de conflitos está relacionada à sua efetividade percebida e à confiança dos participantes no sistema. Essa aceitação pode ser analisada a partir da frequência de uso do sistema (número de casos registrados) e da taxa de dispensa (casos em que as partes não aceitam ou optam por não prosseguir com a mediação).

A CPRAC (UFG) apresentou números iniciais consistentes com a aplicação do programa-piloto (2017), com aceitação total das propostas, seguido de um ano sabático, ocasião onde foram avaliados os resultados do programa, culminando com a proposta a regulamentação da unidade. Uma vez implementada, houve um crescimento nas solicitações de mediação ao longo dos anos, com maior pico entre 2021 (20 casos) e 2023 (21 casos). Isso demonstra uma maior institucionalização do sistema. A única exceção ao crescimento no encaminhamento dos casos foi em 2020, ano de início da pandemia, cuja maioria dos serviços nas universidades precisou ficar suspenso.

A CAMU (UNIFESP) realizou seu programa-piloto entre 2018 e 2019, porém não deu publicidade aos seus resultados. Já implementada, a unidade enviou dados das mediações realizadas entre 2021 e 2023. Eles a existência de demanda, mas com um índice elevado de dispensa, especialmente em 2021 (80% dos casos não seguiram para a mediação). Em 2022 e 2023, embora tenha havido redução, a taxa de dispensa ficou acima dos 50%.

A alta taxa de dispensa em algumas instituições (como a UNIFESP e a UFG) sugere desafios na aceitação da mediação como alternativa viável. Segundo Salvo (2018), isso pode estar relacionado a fatores como a falta de informação sobre o processo, a resistência dos envolvidos em abrir diálogo ou a percepção de que a mediação não oferece garantias suficientes para a resolução do conflito. Mesmo estas unidades tendo as melhores iniciativas de publicidade, ainda permanece um bom caminho a se percorrer para garantir a institucionalização.

A UNIFESP, por exemplo, apresentou taxas de dispensa da ordem de 57% em 2022 e 56% em 2023, bem como a UFG, que teve números na casa dos 59% em 2022 e 48% em 2023, o que indica que cerca de metade das partes envolvidas optou por não prosseguir com a mediação. Segundo o Relatório Assédio e Discriminação da CPRAC (UFG), este índice os levou a abdicar e, depois, retomar,

seu processo de pré-mediação, para dar maior enfoque ao processo de mediação em si, em virtude da alta recusa de concordar com o procedimento:

O volume de dispensa ao procedimento da mediação gerou a necessidade de se reavaliar a forma como a abordagem das partes interessadas estavam sendo feitas. Na gênese da adoção do procedimento de mediação na universidade, a equipe da Câmara de Mediação entrava em contato com a parte denunciante para apresentar a possibilidade de diálogo em sessão de mediação. Este modo de operação foi alterado em 2022, apenas com a expedição do convite para as partes interessadas, sem qualquer contato prévio, tal como é feito na Justiça Comum.

Adotado tal procedimento, passamos a receber e-mails de resposta das partes denunciantes que estavam entendendo que a universidade não estava dando a importância devida para cada caso em questão ou que estava minorando o suposto assédio sofrido. Isso levou a equipe da CPRAC a retornar na forma que anteriormente estava funcionando e [...] adotar como procedimento o prévio contato com as partes que mencionam estar sofrendo assédio ou discriminação na UFG, a fim de explicar a oportunidade do diálogo de participação voluntária e também explicar os demais encaminhamentos correccionais que aquela denúncia poderia transcorrer dentro da instituição (UFG, 2024c, p. 4-5).

Por outro lado, a CMEC (UFMG), única a disponibilizar dados de 2024, ano de início de suas atividades, registrou uma taxa de dispensa de 50%, o que sugere que há aceitação parcial, mas também desafios a serem enfrentados.

A exceção, como revelam os dados, é o EDR (UFPE), cuja taxa de dispensa se manteve zerada na maioria dos anos entre 2019 e 2023. Apenas no ano de 2020 houve uma rejeição ao procedimento de mediação de 50%, o que pode ter relação com a pandemia e careceria de maior aprofundamento para ficar demonstrado.

Em algumas unidades, como a CMC (UFMS) e COMHUR (UFOP), os dados não indicam desistências ou dispensas em alguns anos. Isso pode significar um alto índice de aceitação, mas também pode ser reflexo de um número reduzido de casos registrados. No caso específico da CMC (2020), os dados tem origem apenas nos casos onde houve sessão de mediação, não havendo registros dos casos onde houve dispensa.

Salvo (2018) destaca que um sistema de mediação eficaz deve garantir publicidade e transparência, bem como mecanismos que incentivem a adesão ao procedimento. Os dados analisados sugerem que:

- a) a aceitação do sistema ainda é variável, com universidades que apresentam maior demanda, mas também altas taxas de dispensa, o que pode indicar a necessidade de maior sensibilização sobre os benefícios da mediação.

- b) a taxa de desistência é baixa, o que pode ser um sinal de que os participantes que aceitam a mediação tendem a levá-la até o fim.
- c) a transparência e a divulgação dos resultados podem ser estratégias para fortalecer a confiança no sistema, conforme proposto por Salvo (2018), tornando os benefícios da mediação mais evidentes e reduzindo a taxa de dispensa.

**Quadro 21** - Dados das sessões de mediação nas unidades específicas

ANO	SITUAÇÃO	UFG	UFMG	UFMS	UFOP	UFPE	UNIFESP
2017	MEDIAÇÃO INICIADA	4	-	-	-	-	-
	DESISTÊNCIA	0	-	-	-	-	-
	ACORDO	4	-	-	-	-	-
	TAXA DE SUCESSO	100%	-	-	-	-	-
2018	MEDIAÇÃO INICIADA	-	-	-	-	-	-
	DESISTÊNCIA	-	-	-	-	-	-
	ACORDO	-	-	-	-	-	-
	TAXA DE SUCESSO	-	-	-	-	-	-
2019	MEDIAÇÃO INICIADA	-	-	-	5	2	-
	DESISTÊNCIA	-	-	-	-	0	-
	ACORDO	6	-	-	-	2	-
	TAXA DE SUCESSO	-	-	-	-	100%	-
2020	MEDIAÇÃO INICIADA	2	-	1	-	4	-
	DESISTÊNCIA	-	-	0	-	2	-
	ACORDO	-	-	1	-	2	-
	TAXA DE SUCESSO	-	-	100%	-	50%	-
2021	MEDIAÇÃO INICIADA	17	-	7	7	3	3
	DESISTÊNCIA	-	-	0	-	0	1
	ACORDO	-	-	7	-	3	2
	TAXA DE SUCESSO	-	-	100%	-	100%	67%
2022	MEDIAÇÃO INICIADA	7	-	1	2	5	4
	DESISTÊNCIA	0	-	0	-	1	1
	ACORDO	7	-	1	-	4	3
	TAXA DE SUCESSO	100%	-	100%	-	80%	75%
2023	MEDIAÇÃO INICIADA	13	-	3	6	4	4
	DESISTÊNCIA	2	-	1	-	0	0
	ACORDO	11	-	2	-	4	4
	TAXA DE SUCESSO	85%	-	67%	-	100%	100%
2024	MEDIAÇÃO INICIADA	-	2	-	-	-	-
	DESISTÊNCIA	-	1	-	-	-	-
	ACORDO	-	1	-	-	-	-
	TAXA DE SUCESSO	-	50%	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2024)

Os dados reunidos no Quadro 21 mostram informações relativas ao sucesso do processo de mediação, onde: MEDIAÇÃO INICIADA, é número de casos onde a mediação foi aceita pelas partes, DESISTENÇA, é o número de casos onde houve desistência do processo de mediação ou esta finalizou sem acordo, ACORDO, é o número de casos onde a mediação foi concluída com a formalização do acordo, e TAXA DE SUCESSO, é o percentual de casos onde houve acordo, em relação aos processos de mediação iniciados.

A análise da taxa de sucesso das mediações realizadas nas universidades federais fornece subsídios importantes para avaliar a efetividade do modelo de mediação institucional. Dessa forma, um alto percentual de sucesso indica que o modelo adotado está sendo capaz de solucionar conflitos de forma eficaz, fortalecendo a aceitação da mediação como um meio legítimo de resolução de disputas.

Desde 2017 (ano do programa-piloto), a UFG apresenta um desempenho expressivo, com 100% de sucesso nos processos de mediação finalizados. Esse padrão se manteve nos anos seguintes (que contém dados), sugerindo que os conflitos que ingressam no sistema de mediação possuem alta resolubilidade ou que a condução dos mediadores tem sido eficiente na obtenção de consensos. Cabe lembrar que em 2018 não houveram casos pois o programa-piloto estava em fase de avaliação.

Em 2021, houve um aumento no número de mediações iniciadas, especialmente na UFG (17 casos), UFMS (7 casos) e UFOP (7 casos). Esse crescimento pode estar associado à maior busca pelo sistema e à experiência positiva de casos anteriores.

A taxa de sucesso varia conforme o número de desistências ao longo dos anos. Em 2023, por exemplo, a UFG iniciou 13 mediações, mas duas não foram concluídas, reduzindo sua taxa de sucesso para 85%. Já a UFMS, com três mediações iniciadas e uma desistência, teve uma taxa de 67%. Esses números indicam que, embora a aceitação do sistema esteja crescendo, ainda há desafios na retenção das partes até a conclusão do processo.

O ano de 2022 apresentou um cenário altamente positivo, com taxas de sucesso acima dos 75% na UFG, UFMS, UFPE e UNIFESP. Esses dados sugerem um amadurecimento do sistema e um alto nível de adesão dos participantes aos acordos mediados.

As melhores taxas de sucesso ocorreram na CMC (UFMS) e no ERD (UFPE), com praticamente 100% de obtenção de acordo nos procedimentos de mediação iniciados. As únicas exceções, como já visto, foram nos anos de 2020 (UFPE), com possível ligação com a pandemia, e 2023 (UFMS). Este sucesso, no caso da UFPE, pode estar atrelado à forma como a unidade lida com as mediações, através da estratégia dos círculos restaurativos.

A análise dos resultados evidencia que a mediação, quando efetivamente adotada, apresenta um alto índice de sucesso, reforçando seu potencial como mecanismo eficiente de resolução de conflitos. No entanto, a presença de desistências e a variação na adesão entre as universidades indicam a necessidade de maior consolidação do modelo, garantindo previsibilidade e confiabilidade ao sistema. Conforme Salvo (2018), a transparência na divulgação dos resultados das mediações e o fortalecimento da cultura da pacificação são essenciais para aumentar a confiança dos envolvidos e garantir a expansão da prática.

Com base nesses elementos, pode-se concluir que a aceitação da mediação nas universidades federais analisadas ainda enfrenta desafios, mas apresenta potencial de consolidação à medida que a divulgação dos benefícios e a confiança no sistema aumentam.

#### 4.4 PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS PARA A UFPB

Após a análise minuciosa dos sistemas de mediação implantando em outras unidades federais, bem como tendo por norte a modelagem proposta por Salvo (2018), passa-se a apresentar uma proposta de sistema de mediação de conflitos interpessoais para a UFPB, entendendo que este movimento, com base na literatura levantada, trará grande benefício para a instituição quer do ponto de vista humano, quer do ponto de vista operacional.

A organização levou em conta os eixos e elementos especificados no Quadro 22, seguindo a modelagem proposta por Salvo (2018) e a análise sobre as unidades específicas de mediação de conflitos das universidades federais estudadas.

**Quadro 22 - Proposta de sistema de mediação para a UFPB**

EIXO	ELEMENTOS
Programação do sistema de mediação	Definição e natureza
	Justificativa e princípios norteadores
	Objetivos do sistema
	Abrangência e tipos de conflitos
	Competências (preventivas, educativas e resolutivas)
Estrutura organizacional e vinculação hierárquica	Localização institucional (subordinação, autonomia)
	Recursos humanos
	Infraestrutura
Procedimentos de mediação	Fluxo do processo de mediação (início, desenvolvimento e conclusão)
	Critérios para admissibilidade dos casos
	Confidencialidade x publicidade
	Vedações aplicáveis
Ferramentas de consolidação	Promoção da cultura da mediação (capacitação e parcerias)
	Transparência e publicidade
Monitoramento e Avaliação	Indicadores de sucesso
	Estratégias para aprimoramento contínuo

Fonte: elaboração própria (2025).

#### 4.4.1 Programação do Sistema de Mediação

Definição e natureza: o sistema de mediação da UFPB será um mecanismo institucional de resolução consensual de conflitos, com caráter preventivo, educativo e resolutivo. A mediação será conduzida por profissionais capacitados, garantindo imparcialidade e sigilo, e estará disponível inicialmente para servidores técnicos e docentes, podendo ser expandida para discentes e terceirizados a critério da administração superior. O sistema terá um enfoque especial na prevenção e combate ao assédio moral, sexual, discriminação e outras formas de violência, promovendo um ambiente acadêmico seguro e inclusivo.

Justificativa e princípios norteadores: A implantação de um sistema de mediação de conflitos na UFPB visa otimizar a resolução de disputas no ambiente universitário, promovendo uma cultura de pacificação institucional e combate a todas as formas de assédio, discriminação e violência. A proposta está alinhada aos princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como aos princípios da mediação de conflitos: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé.

Além disso, fundamenta-se na Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação) e em diretrizes institucionais voltadas à prevenção e resolução de conflitos.

Objetivos do sistema: serão objetivos do sistema:

- a) estabelecer um método alternativo de solução de conflitos, reduzindo a judicialização e a litigiosidade interna.
- b) contribuir para a melhoria do clima organizacional e das relações interpessoais na instituição.
- c) oferecer um espaço seguro e sigiloso para o diálogo entre as partes envolvidas nos conflitos.
- d) assegurar que os procedimentos sejam conduzidos de forma imparcial, voluntária e transparente.
- e) atuar de forma preventiva e educativa no combate ao assédio, discriminação e outras formas de violência na universidade.
- f) viabilizar a articulação com outras universidades para intercâmbio de conhecimentos e práticas relacionadas à mediação e prevenção de conflitos.

Abrangência e tipos de conflitos: inicialmente, o sistema de mediação da UFPB atenderá conflitos interpessoais e institucionais envolvendo servidores técnicos e docentes, com possibilidade de ampliação futura para discentes e terceirizados. Os tipos de conflitos abrangidos incluem:

- a) conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.
- b) divergências administrativas.
- c) questões relacionadas à gestão institucional.
- d) situações passíveis de composição consensual antes da instauração de processos disciplinares.
- e) casos de assédio, discriminação e outras formas de violência, sempre resguardando os direitos das vítimas.
- f) infrações disciplinares de menor potencial ofensivo, conforme previsto no art. 62 da Portaria Normativa CGU nº 27/2022, que envolvam conflitos interpessoais.

Competências: o sistema de mediação da UFPB será estruturado em três eixos de competência:

- a) competências preventivas: promoção de ações educativas, sensibilização da comunidade acadêmica sobre mediação e construção de um ambiente institucional harmônico, com foco no combate ao assédio e à discriminação.
- b) competências educativas: capacitação de servidores sobre técnicas de mediação, resolução de conflitos e combate a todas as formas de violência institucional.
- c) competências resolutivas: condução dos processos de mediação, buscando soluções efetivas e acordos consensuais entre as partes envolvidas, priorizando a proteção dos mais vulneráveis.

#### **4.4.2 Estrutura Organizacional e Vinculação Hierárquica**

Localização institucional: a unidade de mediação de conflitos da UFPB será vinculada à Reitoria ou à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, garantindo autonomia e isenção na condução dos casos. A vinculação à Reitoria conferiria maior independência e amplitude de atuação institucional, enquanto a vinculação à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas facilitaria a articulação com setores responsáveis pela gestão de servidores, otimizando processos administrativos relacionados a conflitos interpessoais.

Recursos humanos: o sistema terá mediadores capacitados, preferencialmente servidores da instituição, com formação em resolução de conflitos e capacitação específica para lidar com casos de assédio e discriminação, além de uma equipe administrativa para suporte logístico e documentação dos casos.

Infraestrutura: deverá ser garantido espaço físico reservado para sessões de mediação, garantindo sigilo e conforto. Também deverá ser dotado de equipamentos e ferramentas digitais para gestão de atendimentos e registro de casos mediáveis, além de serem estabelecidos os canais institucionais para recepção das denúncias de assédio e discriminação, integrados ao sistema de mediação.

#### **4.4.3 Procedimentos de Mediação**

Fluxo do Processo de Mediação: não serão descritas as técnicas de mediação nem como as sessões serão conduzidas, mas deverá ser instituído um fluxo mínimo que garanta a padronização e replicação da atuação do sistema, contendo:

- a) solicitação de mediação: servidores técnicos e docentes podem solicitar a mediação por meio de um canal institucional.
- b) análise de admissibilidade: a unidade de mediação avalia se o conflito é passível de resolução pelo método.
- c) sessão de pré-mediação: apresentação das regras, objetivos e confirmação do consentimento das partes, ocasião que é lavrado o termo inicial de mediação.
- d) sessão de mediação: condução do diálogo pelos mediadores, observando o princípio da oralidade, buscando uma solução consensual, podendo haver mais de uma sessão para pacificação do conflito, bem como sessões individuais com as partes (a critério das partes ou do mediador).
- e) finalização: lavratura de termo de final de mediação e, havendo consenso, deverão ser registrados os termos e condições, devendo o termo final ser assinado pelas partes e pelo mediador.
- f) homologação: havendo acordo, o termo final deverá ser encaminhado para homologação pela autoridade competente.
- g) acompanhamento: monitoramento do cumprimento dos acordos estabelecidos, em parceria com as chefias imediatas dos envolvidos.

Critérios para admissibilidade dos casos: serão critérios a serem observados durante o juízo de admissibilidade: a voluntariedade e o consentimento das partes, a ausência de fatores impeditivos (ex.: assédio moral grave, infrações disciplinares que exigem sanção administrativa mais rígida), e a viabilidade de solução por meio do diálogo.

Confidencialidade x publicidade: a mediação será regida pelo princípio da confidencialidade, assegurando que as informações compartilhadas durante o processo sejam mantidas sob sigilo. Os mediadores e demais envolvidos deverão respeitar essa diretriz, exceto nos casos em que houver obrigação legal de comunicação, como situações que envolvam risco à vida ou integridade de qualquer pessoa. Apenas deverão ser divulgadas informações sobre os quantitativos dos casos submetidos à mediação, e seus resultados, mas para fins de acompanhamento e avaliação do sistema e para comprovação de sua efetividade para a solução de conflitos.

Vedações aplicáveis: os mediadores não poderão atuar em mediações nas quais tenham envolvimento pessoal, interesse direto ou qualquer relação de proximidade com as partes. Também não poderão figurar como testemunhas em processos que versem sobre fatos havidos ou sabidos nas sessões de mediação. Às partes é vedado o uso da mediação para retardar procedimentos administrativos disciplinares ou para coagir a outra parte a aceitar um acordo.

#### **4.4.4 Ferramentas de Consolidação**

Promoção da cultura da mediação: através da capacitação de servidores e gestores sobre mediação de conflitos, bem como da oferta de oficinas e palestras regulares sobre resolução consensual de disputas e da criação de materiais informativos e guias práticos.

Transparência e publicidade: para garantia da institucionalização e acompanhamento, deverão ser publicizados relatórios periódicos sobre a atuação da unidade (preservando a confidencialidade), bem como deverá haver divulgação de casos de sucesso (anonimizados) para incentivo à adesão.

#### **4.4.5 Monitoramento e avaliação**

Indicadores de sucesso: deverão ser instituídos, mensurados e divulgados indicadores como: taxa de adesão à mediação, com o percentual de casos onde houve o aceite ao procedimento, taxa de sucesso do procedimento, com o percentual de acordos firmados em relação aos casos submetidos aos procedimentos, e grau de satisfação das partes envolvidas, através da divulgação de dados de pesquisa de satisfação.

Estratégias para aprimoramento contínuo: para promover o aprimoramento contínuo do sistema, deve ser realizada pesquisa periódica de opinião com usuários do sistema. Além disso, devem ser firmadas parcerias com instituições especializadas em mediação e combate à discriminação. Oportunamente, deve ser promovida a articulação com outras universidades para intercâmbio de conhecimentos e boas práticas.

Com esta estrutura, busca-se a efetiva implantação da mediação na UFPB, fomentando uma cultura de resolução pacífica de conflitos no âmbito universitário.

Porém, para garantir a legitimidade e a efetividade da presente propositura é necessário promover sua discussão com a comunidade acadêmica. A utilização de mecanismos como palestras, fóruns, assembleias e outros permitirá aperfeiçoar a proposta levando em conta a diversidade e a pluralidade que compõe esta comunidade.

Por fim, com base no referencial teórico e nas análises conduzidas na nesta pesquisa, para garantir maior conformidade com a institucionalização, sugere-se que a proposta de criação do sistema de mediação de conflitos para a UFPB seja analisada e discutida no âmbito do CONSUNI, de forma que a gestão adequada de conflitos e o combate às diversas formas de violência seja tratada como política institucional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a mediação de conflitos na administração pública universitária, com especial enfoque na UFPB. O estudo demonstrou que os conflitos institucionais e interpessoais entre servidores, técnicos e docentes, representam desafios significativos para a gestão universitária, impactando diretamente o clima organizacional e a eficiência dos processos administrativos.

A mediação atua na redução de conflitos dentro das instituições públicas, prevenindo a escalada para situações mais hostis ou violentas. Em contextos onde a manutenção de relações harmoniosas é essencial, a mediação oferece uma plataforma para a comunicação aberta e a construção de soluções consensuais. Este processo inclusivo assegura que todas as partes tenham a oportunidade de serem ouvidas e envolvidas na formulação de soluções, promovendo, assim, a inclusão e a equidade.

A análise documental de normativas e experiências de outras universidades revelou que a mediação tem sido implementada como um mecanismo eficaz para a pacificação institucional, contribuindo para a redução da litigiosidade e promovendo a construção de um ambiente acadêmico mais colaborativo. Além disso, os dados analisados indicam que unidades de mediação bem estruturadas apresentam índices elevados de sucesso na resolução consensual de disputas, contribuindo com a redução de processos disciplinares e melhorando as relações institucionais.

No contexto específico da UFPB, observou-se a ausência de um sistema institucionalizado de mediação, apesar da existência de normativas que reconhecem a importância dos métodos consensuais de solução de conflitos. A proposta elaborada nesta pesquisa visa preencher essa lacuna, estabelecendo bases para a criação de um sistema de mediação que atenda às especificidades da universidade, com ênfase na prevenção e no enfrentamento do assédio, da discriminação e de outras formas de violência.

A principal contribuição desta pesquisa é a formulação de uma proposta detalhada para a implantação de um sistema de mediação na UFPB, alinhado aos princípios da administração pública e às normativas vigentes.

O modelo proposto estrutura-se em eixos de programação, estrutura organizacional, procedimentos de mediação, ferramentas de consolidação e monitoramento, garantindo um funcionamento eficaz e transparente. A proposta

também se destaca por incorporar mecanismos específicos para o combate ao assédio e à discriminação, ampliando o escopo da mediação para além da simples resolução de conflitos e promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e respeitosa.

Além disso, a pesquisa contribui para o debate acadêmico e institucional sobre a mediação na administração pública, fornecendo um referencial teórico e prático que pode ser adaptado a outras universidades federais. A integração da mediação com órgãos disciplinares e de gestão de pessoas foi um dos pontos centrais da proposta, garantindo que o sistema atue de forma complementar e não conflitante com as instâncias formais de resolução de conflitos.

A implantação do sistema de mediação na UFPB apresenta desafios que devem ser considerados na fase de implementação. Dentre eles, destaca-se a necessidade de sensibilização da comunidade acadêmica sobre a importância da mediação, garantindo a adesão dos servidores ao novo modelo. Além disso, a capacitação de mediadores qualificados e a criação de uma estrutura institucional adequada são fatores essenciais para o sucesso da iniciativa.

Outro desafio relevante é a articulação do sistema de mediação com os órgãos correicionais da universidade, de modo a evitar sobreposições e garantir que os casos sejam encaminhados para a instância mais adequada. A proposta prevê diretrizes claras para essa interação, assegurando que infrações disciplinares de menor potencial ofensivo possam ser objeto de mediação, consoante o art. 62 da Portaria Normativa CGU nº 27/2022.

Um aspecto essencial para a legitimidade e a efetividade da proposta é sua ampla discussão com a comunidade acadêmica antes da formalização institucional. Sugere-se que o modelo de mediação seja debatido em fóruns ou assembleias abertas a servidores e demais membros da universidade, permitindo o aperfeiçoamento da proposta a partir das demandas e percepções da comunidade. Somente após essa etapa, a institucionalização do sistema deve ser submetida à análise do CONSUNI, garantindo que sua implementação ocorra de maneira participativa e alinhada às necessidades institucionais.

Para superar os desafios de implementação, sugere-se a adoção de estratégias como campanhas de conscientização sobre mediação, parcerias com outras universidades para intercâmbio de práticas bem-sucedidas e um processo contínuo de monitoramento e avaliação do sistema. A administração superior

desempenha um papel fundamental nesse processo, fornecendo suporte institucional e recursos para a implementação da proposta.

A realização desta pesquisa enfrentou desafios significativos na coleta de dados, especialmente no que se refere ao acesso a informações institucionais. Uma das principais dificuldades foi a devolutiva dos canais de comunicação das universidades consultadas, dificultando a obtenção de documentos e dados sobre o funcionamento das unidades de mediação existentes.

Além disso, a greve dos servidores públicos ocorrida em 2024 impactou a disponibilidade de informações e o andamento das atividades administrativas das universidades, comprometendo a atualização e a divulgação de dados institucionais. Essa paralisação evidenciou a necessidade de maior transparência e acessibilidade das informações institucionais, uma vez que muitas páginas oficiais das unidades de mediação e órgãos correlatos não disponibilizam informações detalhadas sobre sua estrutura e atuação.

A falta de divulgação desses dados compromete não apenas estudos acadêmicos sobre o tema, mas também a própria visibilidade e efetividade das unidades de mediação existentes, uma vez que o acesso à informação é essencial para a adesão da comunidade acadêmica a esses mecanismos de resolução de conflitos. Assim, recomenda-se que as universidades aprimorem suas estratégias de transparência ativa, garantindo que informações sobre os sistemas de mediação estejam acessíveis ao público de forma clara e atualizada.

A proposta apresentada nesta pesquisa prevê, inicialmente, a atuação do sistema de mediação exclusivamente em conflitos envolvendo servidores técnicos e docentes. No entanto, à medida que a iniciativa se consolide e demonstre sua eficácia, recomenda-se a ampliação do serviço para discentes e terceirizados, garantindo um atendimento mais abrangente e equitativo.

Além disso, estudos futuros poderão avaliar o impacto da mediação na redução da litigiosidade interna e no aprimoramento das relações institucionais. A coleta de dados ao longo do tempo permitirá ajustes na estrutura e nos procedimentos do sistema, assegurando sua constante evolução e adaptação às necessidades da universidade.

Por fim, a institucionalização da mediação na UFPB pode servir de modelo para outras universidades que buscam implementar mecanismos de resolução consensual de conflitos. A replicabilidade da experiência contribuirá para a

construção de uma cultura de diálogo e pacificação no ensino superior público, fortalecendo os princípios da gestão participativa e da administração consensual de conflitos.

## REFERÊNCIAS

ALBA, Juan Fernando Duran; RUIZ, Ilvan Aparecido; MONTESCHIO, Horácio; KFOURI, Gustavo. Obrigatoriedade de observância do princípio do julgador natural na sindicância e no processo administrativo disciplinar: efetivação do direito e garantia fundamental como forma de acesso à justiça. **Revista Jurídica Unicuritiba**, Curitiba, v. 01, n. 58, p. 353-379, jan./mar. 2020. Disponível em <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/3836/371372177>. Acesso em: 12 nov. 2023.

ACHUTTI, Daniel Silva. **Justiça restaurativa e abolicionismo penal**: contribuições para um novo modelo de administração de conflitos no Brasil. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ALMEIDA, Saulo Jerônimo Leite Barbosa de; ABI-EÇAB, Pedro Colaneri. O acordo de não persecução penal como ferramenta de concretização da justiça restaurativa no âmbito de proteção ao meio ambiente: uma estruturação a partir dos objetivos de desenvolvimento sustentável. **Revista do Ministério Público do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 94, p. 177-190, 11 mar. 2024. Disponível em: <https://www.revistadomprs.org.br/index.php/amprs/article/view/340>. Acesso em: 8 jun. 2024.

ALVES, Alan Pinto Teixeira. A busca pela solução adequada na administração pública federal a partir do surgimento da câmara de conciliação da administração pública federal. **Publicações da Escola Superior da AGU**, [S. l.], v. 13, n. 3, 2021. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/2969>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ARAÚJO, Edmir Netto de. A Prescrição em Abstrato no Processo Administrativo Disciplinar. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 244, p. 103–110, 2007. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/42436>. Acesso em: 5 nov. 2023.

ARAÚJO, Sammara Costa Pinheiro Guerra de; LIMA, Ana Priscyla Braga. O princípio da cooperação no âmbito do processo administrativo disciplinar. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/constituicaoegarantiadedireitos/article/view/17506>. Acesso em: 12 nov. 2023.

BALAGUER, Gabriela. As práticas restaurativas e suas possibilidades na escola: primeiras aproximações. **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 14, n. 2, p. 266-275, ago. 2014. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2359-07692014000200009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692014000200009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 2 jul. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEIRÃO, Karina Jansen. **Diretrizes para gestão de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina a partir da consensualidade**. 2021. 255 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2021.

BENEVIDES, Ezequiel Romão; RANGEL, Tauã Lima Verdan. O emprego da mediação como instrumento na condução do procedimento administrativo e disciplinar. **Boletim Jurídico**, Uberaba, a. 28, nº 1502, 2018. Disponível em <https://www.boletimjuridico.com.br/artigos/direito-administrativo/3879/o-emprego-mediacao-como-instrumento-conducao-procedimento-administrativo-disciplinar>. Acesso em 2 jul. 2024.

BEZERRA, Francisco Chaves. **O ensino superior de História na Paraíba (1952-1974): aspectos acadêmicos e institucionais**. 2007. 140 f. Dissertação (Mestrado em História). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2007.

BRAGA NETO, Adolfo. **A mediação e a administração pública**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 2019.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União**. Consulta de servidores. Brasília: CGU, 2024. Disponível em: <https://www.portaltransparencia.gov.br/servidores>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.171**, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, 1994. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 7 jan. 2024.

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/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 07 dez. 2023.

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; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, 2015 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em: 07 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Estudo qualitativo sobre boas práticas em mediação no Brasil**. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, 2014.

CALMON, Petronio. Por que uma lei de mediação? Prefácio. *In* SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (org.). **Mediação, conciliação e arbitragem**: artigo por artigo de acordo com a Lei nº 13.140/2015, Lei nº 9.307/1996, Lei nº 13.105/2015 e com a Resolução nº 125/2010 do CNJ (Emendas I e II). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

CAMPAGNOLLI, Igor de Carvalho Leal. A (in) dispensabilidade da presença do advogado no processo administrativo disciplinar. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 273–284, 2009. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/293>. Acesso em: 5 nov. 2023.

CAMPOS, Roberto Augusto de Carvalho; PANCHERI, Ivanira. Processo administrativo disciplinar. Alegações e relatório orais. Legalidade. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, [S. l.], v. 111, p. 281-300, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/133513>. Acesso em: 12 nov. 2023.

CARDOSO, Simone Alves; CIRNE, Thais B. A MEDIAÇÃO COMO MECANISMO DE GOVERNANÇA AMBIENTAL E EFETIVIDADE DO ODS 16. **Lex Electronica**, v. 28, n. 5, 2023, p. 104–121. Disponível em: <https://www.erudit.org/en/journals/lex/2023-v28-n5-lex09054/1109102ar/>. Acesso em: 8 jun. 2024.

CATÃO, Maria de Fátima Fernandes Martins. **Instituição em análise**: práticas de recursos humanos nos anos 80 no Brasil. Dissertação de mestrado. Curso de Pós-Graduação em Política Social / Serviço Social. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 1994.

CATÃO, Fátima Fernandes. Sobre sistemas psicológicos e funções psicológicas superiores e a emancipação humana. In: MOREIRA, Maria Ignez Costa; SOUSA, Sonia M. Gomes (org). **Psicologia Socio-Histórica : bases epistemológicas, categorias fundamentais e intervenções psicossociais**. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2022. p. 67-92.

CHAGAS, Jonatan Goulart; PERINI, Rafael de Lucena. Gestão de conflitos nas organizações. **Revista Global Manager Acadêmica**, Caxias do Sul, v. 7 n. 1, 2018. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/3322>. Acesso em: 3 jan. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico nº 91**, de 2 jun. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 288, de 25 de junho de 2019. Define a política institucional do Poder Judiciário para a promoção da aplicação de alternativas penais, com enfoque restaurativo, em substituição à privação de liberdade. **Diário de Justiça Eletrônico nº 129**, de 2 jul. 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2957>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Manual de processo administrativo disciplinar**. CGU: Brasília, 2022. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68219/10/Manual\\_PAD%20\\_2022%20%281%29.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/68219/10/Manual_PAD%20_2022%20%281%29.pdf). Acesso em: 18 jun. 2024.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Painel Resolveu?** CGU: Brasília, 2024a. Disponível em: <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Sistema CGU-PAD**. Brasília, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/atividade-disciplinar/cgu-pad>. Acesso em: 18 jun. 2024.

COSTA, Luciana Ferreira da. A museologia na Universidade Federal da Paraíba. *PontodeAcesso*, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 174–186, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/27050>. Acesso em: 4 jul. 2024.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES. **Perguntas mais frequentes demandadas à Comissão de Ética do DNIT**. Brasília, [s.d.]. Disponível em: [https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/comissao-de-etica/FAQ\\_comissao\\_etica.pdf](https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/comissao-de-etica/FAQ_comissao_etica.pdf). Acesso em: 25 nov. 2024.

DESORDI, Danubia; BONA, Carla Della. A inteligência artificial e a eficiência na administração pública. **Revista de Direito**, [S. l.], v. 12, n. 02, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/revistadir/article/view/9112>. Acesso em: 4 jan. 2024.

DEZAN, Sandro Lúcio; CARMONA, Paulo Afonso Cavichioli. O processo administrativo disciplinar e os pressupostos processuais sob a égide da nova processualidade civilista. **Revista Eletrônica de Direito Processual –REDP**. Rio de Janeiro. Ano 11. Volume 18. Número 2. maio/ago, 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/25178/21010>. Acesso em: 5 nov. 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, **Direito administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024.

DIAS, Maria Tereza Fonseca; ROGÉRIO, Taiz. A mediação como instrumento de eficiência e consensualidade do processo administrativo disciplinar. **Fórum Administrativo: Direito Público**. Belo Horizonte, v. 12, n. 134, abr. 2012. Disponível em: <http://dspace/xmlui/bitstream/item/3286/00000084.pdf?sequence=1>. Acesso em: 3 jul. 2024.

DIAS, Reinaldo. **Sustentabilidade**: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2015.

DIMAS, Isabel Dórdio; LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In GOMES, A. D. **Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos**: contributos para a investigação e intervenção. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011. p. 195-232. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/9249/2/Dimas%20%26%20Louren%c3%a7o%202011.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2024.

DUTRA; Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

DWORKING, Ronald. **Levando os direitos a sério**. trad. Nelson Boeira. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ERLICH, Vanessa Harmuch Perez. Boas práticas restaurativas: processuais e extraprocessuais. *In*: MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. **Revista igualdade especial**: 25 anos do ECA. Curitiba: MPPR, 2015. Disponível em: [https://site.mppr.mp.br/sites/hotsites/arquivos\\_restritos/files/migrados/File/publi/caopca/igualdade\\_25\\_anos\\_do\\_ECA.pdf](https://site.mppr.mp.br/sites/hotsites/arquivos_restritos/files/migrados/File/publi/caopca/igualdade_25_anos_do_ECA.pdf). Acesso em: 2 jul. 2024.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Sérgio Henriques Zandona; MENEZES, Glaucia Milagre. Os aspectos contemporâneos dos princípios do contraditório e da ampla defesa nos processos correccionais do Estado de Minas Gerais. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Paraná, Brasil, v. 6, n. 11, p. 237–253, 2020. Disponível em: <https://revistaconsinter.com/index.php/ojs/article/view/113>. Acesso em: 12 nov. 2023.

GENARI, Denise. **Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e seus impactos nos danos à saúde relacionados ao trabalho e no comprometimento organizacional**. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2018. 326 f. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3801>. Acesso em: 5 fev. 2024.

GENARI, Denise; MACKE, Janaina. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 62, n. 5, p. e2021–0356, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/F5HZVN5cjf6CN6RKZtkhLHC/?lang=pt>. Acesso em: 5 fev. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri [SP]: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Reginaldo Gonçalves. Responsabilidade administrativa do servidor público na administração pública federal. **Prisma Jurídico**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 193–212, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/prisma/article/view/4534>. Acesso em: 5 nov. 2023.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>. Acesso em: 27 jul. 2024.

KISTEUMACHER, Daniel Henrique Rennó. A (in) constitucionalidade da Súmula Vinculante nº. 5. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. 292–311, 2011. Disponível em: <https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/11>. Acesso em: 5 nov. 2023.

KLEIN, Stefan. Niklas Luhmann, Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral. **Tempo Social**, revista de sociologia da USP, São Paulo (SP), v. 29, n. 3, set./dez./2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/jnT3zGjtDcfz5fQ4Zz47sWb/?lang=pt>. Acesso em: 19 fev. 2025.

LEÃO, Maria Augusta Costa Bacelar Carneiro. **Dez anos de justiça restaurativa no Brasil**: uma perspectiva crítica dos projetos-piloto de Porto Alegre, de São Caetano do Sul e do Núcleo Bandeirante. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Pernambuco: Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/29763/5/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Maria%20Augusta%20Costa%20Bacelar%20Carneiro%20Le%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2024.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional**. 28 ed. São Paulo: SaraivaJur, 2024. Coleção Esquemático.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria Lakatos. **Metodologia científica**. atualização João Bosco Medeiros. 8. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

MARSHALL, Tony. The evolution of restorative justice in Britain. **European Journal on Criminal Policy Research**, Heidelberg: Springer, v. 4, n. 4, p. 21-46, 1996. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02736712>. Acesso em: 9 jun. 2024.

MARTINS, Ana Lyvia Aragão; SILVA, Maria Cristiane Lopes da; ALMEIDA, Rosemary de Oliveira. Justiça restaurativa e mediação: benefícios e desafios no contexto escolar. **Revista Ciências da Sociedade**, Satarém, vol. 3, n. 6, p.126-150, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistacienciasdasociedade/article/download/1305/708/2642>. Acesso em: 2 jul. 2024.

MATTOS, Mauro Roberto Gomes de. Necessidade de justa causa para a instauração de processo administrativo disciplinar. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 231, p. 117–128, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/45822>. Acesso em: 5 nov. 2023.

MAY, Yduan de Oliveira; FILÓ, Mauricio da Cunha Savino. Os princípios do contraditório e da ampla defesa como instrumentos históricos garantidores da eficácia e legitimidade do processo administrativo disciplinar. **Revista de Direitos e**

**Garantias Fundamentais**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 149–164, 2015. Disponível em: <https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/670>. Acesso em: 5 nov. 2023.

MEES, Juliana Bortoli Rodrigues; PAZ, Flávia Piccinin. *Due process* e a efetividade do processo administrativo disciplinar. **Revista FT**, Rio de Janeiro, n. 127, out./2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/ue-process-e-a-efetividade-do-processo-administrativo-disciplinar>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MENEZES, Alex. A incidência do Código de Processo Civil e de princípios constitucionais de processo civil nos processos administrativos disciplinares de servidores públicos federais. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 15, n.1, p. 223-253, jan/jun, 2017. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/359>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MENEZES, Glaucia Milagre; CAMPOS, Marcelo Barroso Lima Brito de. Visão sistêmica (e paralela) dos trâmites procedimentais dos processos administrativos disciplinar e de responsabilização de pessoa jurídica, ambos do poder executivo de Minas Gerais. **Revista Meritum**, Belo Horizonte, vol. 15, n. 3, p. 269-288, set./dez. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/meritum/article/view/8315>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MORAES FILHO, Carlos Victor do Nascimento. **Gestão da educação superior: práticas de sustentabilidade nos recursos humanos da Universidade Federal de Campina Grande**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2023. 105 f. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26730>. Acesso em 4 fev. 2024.

MORAIS, Jose Luis Bolsan de. SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição**. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2019.

MOTA, Mauricio Jorge Pereira da; LINS FILHO, Roberto Hugo da Costa. Aspectos de incompatibilidade jurídica associados ao dever de imparcialidade e cumulação de funções nos processos administrativos sancionadores nas Procuradorias Gerais dos Estados. **Revista Eletrônica da PGE-RJ**, [S. l.], v. 3, n. 2, 2020. Disponível em: <https://revistaeletronica.pge.rj.gov.br/index.php/pge/article/view/132>. Acesso em: 12 nov. 2023.

OLIVEIRA, José Arimatéa de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 3.ed. rev. e atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES-UAB, 2021.

OLIVEIRA, Samir Adamoglu de; CANUTO, Kleber Cuissi; MUSSI, Fabricio Baron. Praxis and its mediators in 'strategy as practice': the role of technology use consolidating the strategizing. **REBRAE**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 138–154, 2015. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/14117>. Acesso em: 8 nov. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de desenvolvimento sustentável.** Nações Unidas Brasil - Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Brasília, [2024]. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 8 jun 2024.

PEREIRA, Giselli; PEREIRA, Leiner. Processo administrativo disciplinar e suas penalidades. **Revista Vale**, Betim, v. 14, n. 1, p. 429-447, 2016. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2780>. Acesso em 5 nov. 2023.

PIRES, Rodrigo Corrêa. **A autocomposição como política pública de tratamento de conflitos administrativos na UFG a partir de 2019:** a CPRAC – Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos. Dissertação (Mestrado em Direito e Políticas Públicas). Universidade Federal da Goiás. Goiania, 2020.

REZENDE, Maurício Corrêa de Moura. Mecanismos inquisitivos do Processo Administrativo Disciplinar federal (Lei Federal nº 8.112/1990). **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 274, p. 235–272, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/68748>. Acesso em: 5 nov. 2023.

ROJAS, Javier. **Curso de eficiência operacional:** origem, evolução e futuro. São Paulo: IPED, [2024]. Curso on-line.

ROMA, Júlio César. Os objetivos de desenvolvimento do milênio e sua transição para os objetivos de desenvolvimento sustentável. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 71, n. 1, p. 33-39, jan./2019. Disponível em: [http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252019000100011](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252019000100011). Acesso em: 8 jun. 2024.

ROSSO, Maria Fernanda Pereira; SIQUEIRA, Maurício; MENEZES, Rossana Birck de; ANDRADE, Vanessa Bertolo de. Súmula número 343 do Superior Tribunal de Justiça e Súmula Vinculante nº 5: a ausência de advogado no processo administrativo disciplinar acarreta cerceamento de defesa? **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/7069>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SALVO, Sílvia Helena Picarelli Gonçalves Johanson di. **Medicação na Administração Pública brasileira:** o desenho institucional e procedimental. São Paulo: Almedina, 2018.

SANCOVICH, Juliana Rossi. O uso de interceptação telefônica e de dados no processo administrativo disciplinar da Polícia Federal. **Revista brasileira de ciências policiais**, v. 7, n. 2, p. 11-32, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/7682>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SANT'ANNA, Valéria Tavares de. A agenda 2030 da ONU – objetivo de desenvolvimento sustentável 16 e a mediação. **Revista eletrônica da OAB/RJ**. v. 1, n. 1, jan. jun./2020. Disponível em: <https://revistaeletronica.oabRJ.org.br/?artigo=a-agenda-2030-da-onu-objetivo-de-desenvolvimento-sustentavel-16-e-a-mediacao>. Acesso em: 8 jun. 2024.6.8

SANTOS, Lucas Almeida dos; WAGNER, Giseli Rodrigues; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Gestão de conflitos empresariais: proposta e validação de modelo teórico integrando a mediação e justiça restaurativa. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 16, n. 46, p. 644–674, 2023. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/2417>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antônio. **Arbitragem**: mediação, conciliação e negociação. 11ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 34. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.

SOARES JUNIOR, Cijame da Costa. **Autocomposição no âmbito da administração pública federal**: a viabilidade da aplicação da mediação na solução de conflitos em processos administrativos disciplinares. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/28238/1/CCSJ%20160721.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.

SOUZA, Luciane Moessa de. **Meios consensuais de solução de conflitos envolvendo entes públicos e a mediação de conflitos coletivos**. Tese (Doutorado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010. 607 f.

STAFFEN, Marcio Ricardo; ROSA, Alexandre Morais da. A contribuição de Elio Fazzalari para a [correta] compreensão do juiz natural no âmbito do processo administrativo disciplinar. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 101–111, 2010. Disponível em: <https://revistaeletronicardfd.unibrazil.com.br/index.php/rdfd/article/view/20>. Acesso em: 5 nov. 2023.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Método, 2024.

TRINDADE, Maria Tereza Soares Lopes. **Mediação e administração pública**: pontos controversos e regramento jurídico pátrio. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019. 91 f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **A UFPB**. João Pessoa: [2014]. Disponível em: <http://www.ufpb.br/antigo/content/ufpb>. Acesso em: 11 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Centro de Ciências Aplicadas e Educação**: histórico. [Rio Tinto]: 2022. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/ccae/contents/menu/ccae-1/institucional>. Acesso em: 7 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de gestão institucional**. João Pessoa: UFPB, 2023. Disponível em: <https://www.ufpb.br/proplan/contents/paginas/acoes/codeplan/relatorios/rgi>. Acesso em: 7 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Coordenação de Processos Administrativos. **Relatório anual de atividades 2023 da Coordenação de Processos Administrativos**. Goiânia: UFG, 2024b. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/RELAT%C3%93RIO\\_ANUAL\\_DE\\_ATIVIDADES\\_2023.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/RELAT%C3%93RIO_ANUAL_DE_ATIVIDADES_2023.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Coordenação de Processos Administrativos. **Relatório assédio e discriminação 2022-2023**. Goiânia: UFG, 2024c. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/RELAT%C3%93RIO\\_ASS%C3%89DIO\\_2022\\_2023\\_FINAL.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/RELAT%C3%93RIO_ASS%C3%89DIO_2022_2023_FINAL.pdf). Acesso em: 10 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. Coordenação de Processos Administrativos. **Relatório de atividades 2022**. Goiânia: UFG, 2023b. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/RELAT%C3%93RIO\\_ANUAL\\_DE\\_ATIVIDADES\\_2023.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/137/o/RELAT%C3%93RIO_ANUAL_DE_ATIVIDADES_2023.pdf). Acesso em: 10 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **CPRAC em números e cronologia do projeto**. Goiânia: UFG, 2023a. Disponível em: <https://cdpa.ufg.br/p/47103-cprac-em-numeros-e-cronologia-do-projeto>. Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Equipe da CPRAC**. Goiânia: UFG, 2024a. Disponível em: <https://cdpa.ufg.br/p/29835-equipe-da-cprac>. Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **I Encontro de Câmaras de Mediação das Instituições Federais de Ensino Superior**. Goiânia: UFG, 2022a. Disponível em: [https://eventos.ufg.br/SIEC/portalproec/sites/gerar\\_site.php?ID\\_SITE=18061c](https://eventos.ufg.br/SIEC/portalproec/sites/gerar_site.php?ID_SITE=18061c). Acesso em: 10 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2037**. Goiânia: UFG, 2022b. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/PDI\\_2023-2027\\_final.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/PDI_2023-2027_final.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Resolução nº 02 de 22 de fevereiro de 2019**. Conselho Universitário. Goiânia: UFG, 2019. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao\\_02\\_\\_\\_2019.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1/o/Resolucao_02___2019.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Conselho Universitário **Resolução nº 24, de 8 de abril de 2020**. Campo Grande: UFMS, 2020. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=391654>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Relatório das sessões de mediação realizadas - 2020-2023**. Campo Grande: UFMS, [s.d]. Disponível em: <https://etica.ufms.br/files/2023/08/Relatorio-Mediacao.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Relatório de gestão 2023**. Campo Grande: UFMS, 2023. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2024/03/relatorio-gestao-2023-compressed.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2029**. Belo Horizonte: UFMG, 2024. Disponível em: [https://ufmg.br/storage/e/6/f/d/e6fd7ed46a75335165c94ede1e85b067\\_17216646719366\\_732696286.pdf](https://ufmg.br/storage/e/6/f/d/e6fd7ed46a75335165c94ede1e85b067_17216646719366_732696286.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Portaria nº 9.260, de 11 de outubro de 2023**. Belo Horizonte: UFMG, 2023. Disponível em: [https://ufmg.br/storage/7/6/1/5/76159c181659c714aba71289b8212194\\_1699888293352\\_573597634.pdf](https://ufmg.br/storage/7/6/1/5/76159c181659c714aba71289b8212194_1699888293352_573597634.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Organograma UFMG**. Belo Horizonte: UFMG, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proplan/organograma-ufmg/>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Comissão de Mediação, Conciliação e Humanização das Relações Interpessoais e de Trabalho**: sobre. Ouro Preto: COMHUR, [2024]. Disponível em: <https://comhur.ufop.br/sobre>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Conselho Universitário. **Resolução nº 2.407, de 27 de abril de 2021**. Ouro Preto: UFOP, 2021. Disponível em: [https://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO\\_CUNI\\_2407.pdf](https://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CUNI_2407.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Estrutura organizacional e endereços**. Ouro Preto: PROPLAD, 2019. Disponível em: [https://proplad.ufop.br/sites/default/files/estrutura\\_organizacional\\_e\\_enderecos\\_-\\_10.10.pdf](https://proplad.ufop.br/sites/default/files/estrutura_organizacional_e_enderecos_-_10.10.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Ouro Preto: UFOP, [2016]. Disponível em: [https://www.ufop.br/sites/default/files/pdi\\_ufop\\_2016\\_2025.pdf](https://www.ufop.br/sites/default/files/pdi_ufop_2016_2025.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Conselho de Administração. **Resolução nº 1, de de fevereiro de 2024**. Recife: UFPE, 2014. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/398575/497390/Res+2014+01+CADM+%28consol%29.pdf/9a35074e-f906-4fdd-a3f5-5adfbf8970f5>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Espaço De Diálogo e Reparação. **Regimento**. Disciplina o funcionamento do Espaço de Diálogo e Reparação do Servidor, no âmbito da Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/623543/624417/regimento+edr+final+4.doc+revista+05+agosto+2014.pdf/e004de12-3bc7-42b4-95b9-36e716b503ca>. Acesso em: 11 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **História**. Recife: UFPE, [2016]. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/historia>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Organograma**. Recife: UFPE, 2024. Disponível em: <https://www.ufpe.br/institucional/organograma>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas. **Relatório de gestão correccional 2023**. São Carlos (SP): CoGMeC, 2023. Disponível em: <https://www.cogmec.ufscar.br/arquivos/relatorios-cpad/relatorio-2023-site.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Coordenadoria de Gestão e Mediação de Condutas. **Relatório de gestão das atividades correccionais UFSCar 2022**. São Carlos (SP): CoGMeC, 2022. Disponível em: <https://www.cogmec.ufscar.br/arquivos/relatorios-cpad/relatorio-2023-site.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Plano de desenvolvimento institucional 2024-2028**. São Carlos (SP): UFSCar, 2024a. Disponível em: <https://www.spdi.ufscar.br/arquivos/planejamento/pdi/pdi-2024-2028.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Portaria Reitoria nº 6.044, de 13 de dezembro de 2022. **Diário Oficial da União nº 235 de 15 de dezembro de 2022**. Brasília, 2022a. Disponível em: [https://www.cogmec.ufscar.br/arquivos/portarias-e-normativos-internos/15122022\\_s1\\_p223\\_e\\_224.pdf](https://www.cogmec.ufscar.br/arquivos/portarias-e-normativos-internos/15122022_s1_p223_e_224.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório anual de gestão e atividades 2023**. São Carlos (SP): UFSCar, 2024b. Disponível em: <https://www.spdi.ufscar.br/arquivos/informacao-institucional/prestacao-de-contas-2/relatorios-de-gestao/rg-grafica-31-05-2024.pdf/view>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Conselho Universitário. **Resolução nº 162, de 14 de novembro de 2018**. Dispõe sobre a mediação de conflitos na Universidade e cria as Câmaras de Conciliação e Mediação de Conflitos e a de Juízo de Admissibilidade da Universidade Federal de São Paulo. São Paulo: UNIFESP, 2018. Disponível em: <https://www.unifesp.br/images/docs/consu/resolucoes/2018/Resolucao162.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Conselho Universitário. **Resolução nº 217, de 8 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre o regimento interno da Câmara de Mediação da Unifesp (CAMU). São Paulo: UNIFESP, 2021c. Disponível em: [https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao\\_216\\_Regimento\\_Interno\\_CAMU\\_27dez2021.pdf](https://site.unifesp.br/camarademediacao/images/Resolucao_216_Regimento_Interno_CAMU_27dez2021.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Organograma institucional**. São Paulo: UNIFESP, [2021a]. Disponível em: [https://www.unifesp.br/reitoria/transparencia/images/Organograma\\_Unifesp\\_27-05-2021%20\(1\).pdf](https://www.unifesp.br/reitoria/transparencia/images/Organograma_Unifesp_27-05-2021%20(1).pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Relatório de gestão 2023**. São Paulo: UNIFESP, 2023. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/transparencia/tcu/69-processos-contas-anuais>. Acesso em: 11 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO. **Plano de integridade 2022-2024**. Garanhuns: 2022. Disponível em: <http://www.ufape.edu.br/sites/default/files/2022-08/Plano%20de%20Integridade%20da%20UFAPE%202022-2023.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO. Resolução nº 003/2024 - CONSU, de 25 de junho de 2024. Institui a Câmara de Mediação de Conflitos e dispõe sobre a Mediação de Conflitos e seus fluxos no âmbito da Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE). **Boletim de Serviço nº 29, de 25 de junho de 2024**. UFAPE: Garanhuns, 2024. Disponível em: [http://www.ufape.edu.br/sites/default/files/boletins/SR\\_Boletim\\_de\\_Servico\\_UFAPE\\_n\\_029\\_25\\_06\\_2024%20-%20Boletim%20de%20Servi%C3%A7os%20UFAPE.pdf](http://www.ufape.edu.br/sites/default/files/boletins/SR_Boletim_de_Servico_UFAPE_n_029_25_06_2024%20-%20Boletim%20de%20Servi%C3%A7os%20UFAPE.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2030**. Vitória; Alegre; São Mateus: UFES, 2021. Disponível em: [https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi\\_2021-2030\\_1.pdf](https://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi_2021-2030_1.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Portaria normativa nº 189, de 23 de julho de 2024**. Aprova o regimento da DPMC e disciplina, no âmbito da UFES, a prevenção de ilícitos, a mediação de conflitos e o procedimento geral em matéria correcional. Vitória: UFES, 2024. Disponível em: [https://reitoria.ufes.br/sites/reitoria.ufes.br/files/field/anexo/portaria\\_189\\_2024-r\\_proposta\\_de\\_regimento\\_dpmc\\_assinado\\_1assinado\\_1.pdf](https://reitoria.ufes.br/sites/reitoria.ufes.br/files/field/anexo/portaria_189_2024-r_proposta_de_regimento_dpmc_assinado_1assinado_1.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2029**. Natal: EDUFRN, 2021. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2020-2029.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de integridade da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Natal: UFRN, 2018. Disponível em:  
[https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano\\_de\\_Integridade\\_da\\_UFRN.pdf](https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano_de_Integridade_da_UFRN.pdf). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Instrução Normativa nº 39, de 10 de outubro de 2024. **Boletim de Serviço nº 194, de 10 de outubro de 2024**. Natal: UFRN, 2024a. Disponível em:  
<https://boletim.ufrn.br/publico/boletim?id=4VvgvYGsg7a%2FbSF%2Bsixk8w%3D%3D&focus=conteudo-principal>. Acesso em: 10 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de gestão 2023**. Natal: EDUFRN, 2024b. Disponível em:  
<https://www.ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2023.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 9, de 12 de dezembro de 2023**. Institui a política de prevenção e enfrentamento ao assédio e a discriminação no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Administração. Natal: UFRN, 2023. Disponível em:  
<https://progesp.ufrn.br/storage/documentos/iC7PmYnvxISafuR3sjdycHySHTDqDoeowg1KoL0f.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução CONSUNI nº 38, de 23 de abril de 2021**. Dispõe sobre o plano de desenvolvimento institucional (PDI) da Universidade Federal do Tocantins, 2021-2025. Palmas: UFT, 2021. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1iklp\\_eqtOvgw](https://docs.uft.edu.br/share/s/l6G29vJbQ1iklp_eqtOvgw). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. Conselho Universitário. **Resolução CONSUNI nº 107, de 13 de março de 2024**. Dispõe sobre o combate ao racismo e assédio e a mediação de conflitos na Universidade Federal do Tocantins (UFT) mediante a criação da Câmara de Mediação, Conciliação de conflitos, enfrentamento ao Racismo e Assédio. Palmas: UFT, 2024. Disponível em:  
[https://docs.uft.edu.br/share/s/q-at97G3Spq0\\_0SZH7RzXQ](https://docs.uft.edu.br/share/s/q-at97G3Spq0_0SZH7RzXQ). Acesso em: 10 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Relatório de gestão 2023**. Palmas: UFT, 2023. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/S8FJYZGmQPStzxJKGjGylg/content/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202023.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2023.

VIDOTTO, Letícia Trombini; LION, Camila Martins. Práticas restaurativas e os conflitos cotidianos. **Nova Perspectiva Sistêmica**, São Paulo, v. 29, n. 66, p. 49-59, abr. 2020 . Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-78412020000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-78412020000100005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 8 jun. 2024.

VIEIRA, Marina Della Méa; HAUSER, Ester Eliana; SANTOS, Marcelo Loeblein dos; GUBIANI, Bruna; GOI, Joana Patias. Objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), cultura de paz e justiça restaurativa: experiências desenvolvidas no âmbito do projeto Cidadania para Todos. **Salão do Conhecimento**, [S. l.], v. 6, n. 6, 2020. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/17726>. Acesso em: 8 jun. 2024.

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes**: um novo foco sobre crime e justiça. São Paulo: Palas Athena, 2008.