Material Educativo para os Servidores Públicos

Mediação

de Conflitos no Serviço Público

CGE
Controladoria Geral do Estado

GOVERNO DE GOIÁS
O ESTADO QUE DÁ CERTO

Ronaldo Ramos Caiado
Governador do Estado de Goiás

Daniel Elias Carvalho Vilela
Vice-Governador do Estado de Goiás

Marcos Tadeu de Andrade
Secretário-Chefe da Controladoria-Geral do Estado de Goiás

Bruno Mendes Dias
Subcontrolador do Sistema de Correição e Contas

Maria do Carmo Rodrigues Póvoa
Superintendente da Controladoria Especializada em Consultoria da Atividade Correcional e Contas

Luis Fernando Bertocco Carregal
Gerente de Aprimoramento de Conduta e Solução de Conflitos

Ricardo Orsini
Gerente de Promoção de Valores

Pesquisa, elaboração e diagramação
Gleidson Tomaz Fernandes, Ricardo Orsini, Carolina Augusta de Oliveira Alvarez Lima e Ana Laura Rabelo

Dúvidas

Telefones: (62) 3201-5317 / 3201-5370
E-mail: corregedoriageral@goias.gov.br

Goiânia, Fevereiro de 2025

CONCEITO

A **mediação** é um procedimento técnico em que um mediador (terceiro imparcial) **facilita o diálogo** para ajudar duas ou mais pessoas a **resolverem um conflito interpessoal que ocorre no ambiente de trabalho.**

Para que haja a mediação, é necessário que as partes em conflito **concordem em solucionar** o conflito, sendo uma alternativa a soluções impostas ou punitivas.

O **mediador não tem o poder de decidir** a mediação: **apenas auxilia as partes a identificar o conflito/controvérsia e a desenvolver soluções consensuais** para a situação específica.

LEGISLAÇÃO

ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO DE GOIÁS

Lei nº 20.756/2020, art. 262-B, *caput* e parágrafo único (sem prejuízo de outros normativos):

*''Art. 262-B. A **mediação** poderá ser utilizada como meio de **solução de controvérsia** e **autocomposição** de **conflito interpessoal entre servidores** ocorrido no **ambiente laboral.''***

Clique para acessar a Lei 20.756/2020

INSTRUÇÃO NORMATIVA nº 2/2024-CGE

*"Art. 1º - Parágrafo único. A **mediação** consiste em procedimento **pré-processual**, instituída com a finalidade de **solucionar a controvérsia e/ou conflito interpessoal ocorrido no âmbito da administração** direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Goiás, de sorte a **evitar o início da persecução disciplinar.''***

Clique para acessar a IN nº 2/2024 - CGE

EXEMPLO PRÁTICO

João e José são servidores em um órgão público e trabalham na mesma sala. Todos os dias eles ***entram em conflito e se desentendem sobre a temperatura do ar condicionado***, ocasionando ***ofensas recíprocas***. As discussões são frequentes e criam um clima desarmonioso no ambiente de trabalho.

Alternativa 1 - O chefe resolve

Uma alternativa para resolver o problema seria a **chefia impor uma solução de sua preferência**, mesmo isso podendo desagradar uma das partes (ou mesmo ambas). Por exemplo, determinando que o ar condicionado ficasse numa temperatura intermediária.

Alternativa 2 - Procedimento Disciplinar

Outra saída seria instaurar uma **sindicância** para verificar se as condutas dos servidores configurariam uma transgressão disciplinar. Seria uma solução punitiva, buscando encontrar o responsável pela situação conflituosa.

Alternativa 3 - Mediação

Uma terceira alternativa seria a **mediação**. Ela busca resolver os conflitos e/ou controvérsias apostando no diálogo respeitoso, preservando as relações no ambiente de trabalho, promovendo o respeito mútuo e garantindo a dignidade dos envolvidos. Com isso, evita-se a instauração de procedimento disciplinar.

VANTAGENS DA MEDIAÇÃO

- Promove **soluções mais humanizadas,** que beneficiam todas as partes;

- É **mais rápida, menos formal e focada no diálogo e nas pessoas;**

- **Preserva as relações de trabalho**, a confiança e melhora o clima organizacional;

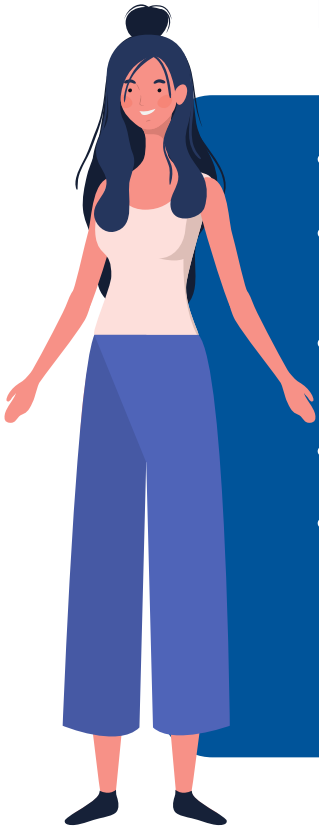
- Gera **menos desgaste** nas partes do que os procedimentos disciplinares (sindicância ou PAD);

- É mais **econômica** para a administração pública.

ATORES

Em Goiás, a mediação se aplica aos agentes públicos da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual (IN nº 2/2024-CGE, art. 2º, inciso V).

QUEM PODE PARTICIPAR DA MEDIAÇÃO



- Servidores efetivos;
- Ocupantes de cargo de provimento em comissão;
- Contratados temporariamente (Lei nº 20.918/2020);
- Empregados públicos;
- Servidores que não sejam da carreira da administração pública estadual, mas estejam exercendo funções administrativas no Estado.

QUEM NÃO PODE PARTICIPAR DA MEDIAÇÃO

- Chefe do Poder Executivo Estadual (Governador) e seu vice;
- Secretários e Presidentes;
- Estagiários;
- Terceirizados e outros prestadores de serviço.

O MEDIADOR

O mediador é um agente público imparcial e capacitado que **atua como facilitador no processo de mediação.**

Sua **função é promover o diálogo** entre as partes em conflito, auxiliando na identificação dos pontos de divergência e na construção de soluções consensuais para o conflito/controvérsia.

A FUNÇÃO DO MEDIADOR

O mediador não tem o propósito de resolver diretamente o conflito ou impor uma solução, mas **apenas garantir que:**

- A **comunicação** entre as partes seja **facilitada,** buscando o entendimento e o consenso;
- As **partes** se sintam seguras, **confortáveis para expor suas ideias** e fazer perguntas;
- A **equidade** entre as partes seja **preservada**, não praticando ou permitindo nenhum tipo de favorecimento;
- A **dignidade** e os **direitos fundamentais** dos envolvidos sejam **garantidos,** devendo o mediador se opor à violação destes direitos.
- A **linguagem** utilizada na mediação se ajuste à **realidade social** dos envolvidos;
- A mediação seja conduzida de forma **rápida, segura e eficaz;**

IMPEDIMENTO E SUSPEIÇÃO DO MEDIADOR

O agente público **não poderá atuar como mediador se estiver impedido ou suspeito**.

A suspeição e impedimento ocorrem nos seguintes casos:

- Se houver conflitos de interesses ou algum tipo de parcialidade percebida;
- Se houver alguma circunstância que o impeça de atuar de forma neutra e imparcial.

EXEMPLOS:

IMPEDIMENTO:

O **mediador é parente** de uma das partes, ou a pessoa que fez o pedido de mediação ou o próprio denunciado.

SUSPEIÇÃO:

O mediador é **amigo íntimo ou inimigo** de uma das partes.

QUEM PODE FAZER O PEDIDO DE MEDIAÇÃO?

- **Autoridade máxima** do órgão ou entidade;
- **Um ou ambos agentes envolvido(s) no conflito;**
- **Chefia(s) imediata(s)** de uma da(s) parte(s) envolvida(s) no conflito;
- **Titular** da unidade de gestão e desenvolvimento de pessoas ou equivalente.

AUTUAÇÃO

O pedido da mediação deve ser autuado no **Sistema Eletrônico de Informações (SEI).**

1º ENCAMINHAMENTO

Deve ser encaminhado ao **titular da unidade de gestão** e desenvolvimento de pessoas ou **a uma unidade equivalente do órgão ou entidade.**

2º ENCAMINHAMENTO

A unidade de gestão de pessoas encaminha o processo para a unidade SEI da **Comissão Permanente de Mediação.**

PEDIDO DA GESTÃO DE PESSOAS

Se o pedido for feito pelo(a) titular da unidade de gestão e desenvolvimento de pessoas ou equivalente, este será encaminhado diretamente à **Comissão Permanente de Mediação - CPM.**

IMPORTANTE

A unidade de gestão e desenvolvimento de pessoas ou equivalente **não** analisa, **não** admite e **não** se manifesta sobre o pedido.

Apenas o recebe e o direciona para a Comissão Permanente de Mediação - CPM.

INÍCIO DO PROCESSO

Selecione o tipo de processo:
"Mediação - Lei n.º 20.756/2020".

DOCUMENTO SEI

Para fazer o pedido, **inclua o documento** padrão SEI intitulado **"Pedido de Mediação".**

NÍVEL DE ACESSO

Atribua **"sigiloso"** para garantir a confidencialidade das informações envolvidas na mediação. Não atribua "restrito".

ENCAMINHAMENTO PARA A CPM

O processo será encaminhado à Comissão Permanente de Mediação para início da mediação.

Clique para acessar o FLUXOGRAMA da mediação

COMISSÃO PERMANENTE DE MEDIAÇÃO - CPM

CRIAÇÃO

A CPM será instituída por meio de uma portaria disponível no **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)** intitulada ***"Portaria - Mediação"***.

COMPOSIÇÃO

A CPM será composta por, no mínimo, 3 (três) agentes públicos, de preferência servidores efetivos ou empregados públicos.

CONDUÇÃO

As mediações serão conduzidas por, no mínimo, **2 (dois) membros da Comissão Permanente de Mediação.** Um dos membros atua na qualidade de mediador, enquanto o outro desempenha a função de assessoramento, auxiliando no processo de mediação.

COMISSÃO PERMANENTE DE MEDIAÇÃO - CPM

COMPETÊNCIA

A competência para instituir a Comissão Permanente de Mediação é **exclusiva do titular do órgão ou entidade,** por meio do modelo de portaria disponível no SEI intitulado ***"Portaria - Mediação"***.

COMISSÃO ESPECIAL DE MEDIAÇÃO

O titular do órgão/entidade deverá instituir uma Comissão Especial de Mediação caso haja qualquer tipo de impedimento e/ou suspeição por parte dos membros da comissão permanente (art. 8º e parágrafo único, IN nº 2/2024-CGE).

CONFLITOS/CONTROVÉRSIAS

Nem todas as situações conflituosas podem ser resolvidas por meio da mediação, como apresentar falsamente denúncia ou praticar ofensa física ou praticar assédio moral e sexual, por exemplo.

No Poder Executivo Estadual, podemos utilizar a mediação apenas nas seguintes condutas conflituosas e/ou controversas (IN nº 2/2024-CGE, art. 3º):

(1) MANIFESTAÇÕES DE APREÇO OU DESAPREÇO

Promover manifestações de apreço ou **desapreço** dentro do ambiente de trabalho ou em meios eletrônicos da administração.

EXEMPLO:

Clara é uma servidora organizada e bem humorada no trabalho. Mantém sua mesa impecável, cumprimenta os colegas com entusiasmo e frequentemente é elogiada por sua pontualidade e dedicação.

Contudo, esse comportamento incomoda Lucas, colega de setor, que passa a fazer comentários irônicos, como "Nossa, lá vem a 'funcionária do mês' de novo!" ou "Será que o sorriso dela é parte do uniforme?".

Com o tempo, os comentários de Lucas criam um desconforto crescente entre os dois, afetando o ambiente de trabalho e gerando um conflito interpessoal.

(2) ANIMOSIDADE

Incitar servidores contra seus superiores hierárquicos ou **provocar** animosidade entre colegas, seja de forma velada ou ostensiva.

EXEMPLO:

Carlos, insatisfeito com uma decisão do chefe que alterou sua rotina de trabalho, fez comentários negativos com os colegas, insinuando que a liderança era incompetente e que outras pessoas no setor também seriam prejudicadas.

A situação gerou um conflito entre Carlos e o chefe.

(3) OFENSA

Ofender, provocar, desafiar ou tentar **desacreditar** qualquer servidor ou autoridade superior, utilizando palavras, gestos ou ações.

EXEMPLO:

Durante uma reunião de equipe, Ana interrompeu repetidamente o colega Marcos, desmerecendo suas ideias com ironias e risadas.
Em um momento, ela afirmou em voz alta que ele só havia conseguido sua posição por favoritismo e que era incapaz de liderar qualquer projeto relevante.
O conflito deixou Marcos profundamente desconfortável.

(4) FALTAR COM A URBANIDADE

Faltar com urbanidade com qualquer agente público.

EXEMPLO:

Durante o atendimento a uma solicitação de serviço, Pedro, visivelmente irritado, respondeu de forma ríspida e com tom de voz elevado a uma colega de trabalho, interrompendo-a constantemente e usando palavras desrespeitosas para expressar sua insatisfação.

Além do conflito com a colega, Pedro gerou desconforto, comprometendo o clima de respeito no ambiente de trabalho.

ETAPAS

A mediação tem as seguintes etapas:
(Instrução Normativa nº 2/2024, art. 9º e seguintes):

(1) Pré-Mediação: Acolhimento e procedimento explicado à cada parte, separadamente;

(2) Abertura: sessão de mediação - as partes dão a sua versão do conflito;

(3) Identificação: do conflito/controvérsia;

(4) Resolução: do conflito/controvérsia;

(5) Encerramento: é redigido o Termo de Mediação.

ETAPAS

ETAPA 1 | PRÉ-MEDIAÇÃO

NOTIFICAÇÃO DE COMPARECIMENTO

As partes são convidadas a comparecerem, **separadamente, na sessão de pré-mediação para acolhimento e conhecimento do(s) fato(s).**

VOLUNTÁRIO E CONSENSUAL

A pré-mediação visa garantir que as partes **participem voluntariamente** da sessão de mediação.

ORIENTAÇÕES

O mediador deve **explicar como funciona o procedimento,** quais seus objetivos e o seu papel na mediação.

DATA E LOCAL

O mediador **combina** com cada uma das partes **a data e/ou local da sessão** de mediação, que deve constar no termo de pré-mediação. Havendo concordância das partes no prosseguimento, o próximo passo será a abertura da mediação.

TERMO DE PRÉ-MEDIAÇÃO

Ao final da sessão de pré-mediação, deverá ser preenchido o documento SEI **"Termo de Pré-Mediação",** demonstrando a intenção dos agentes envolvidos.

SUSPEIÇÃO E IMPEDIMENTOS

É nesta etapa que o mediador deve **revelar qualquer fato ou circunstância** que possa levar a dúvidas sobre a sua imparcialidade para mediar o conflito/controvérsia.

ETAPA 2 | ABERTURA

SESSÃO DE MEDIAÇÃO

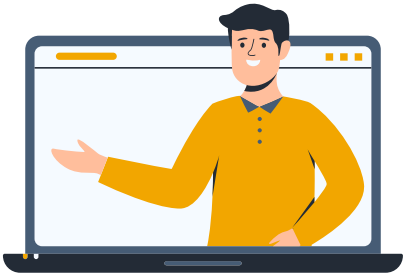
Será realizada a **sessão de mediação**, com a presença de todas as partes em conflito.

EXPLICAÇÃO

O mediador faz novamente uma **breve explicação do procedimento** e o papel que ele desempenha na sessão.

EXPOSIÇÃO

Em seguida, cada parte envolvida expõe brevemente a sua **versão da situação** conflituosa, conforme tempo pactuado.



BOAS PRÁTICAS NAS SESSÕES:

Além de outros fatores, o sucesso da mediação está relacionado com as seguintes práticas:

Acordar com as partes um **tempo definido de fala,** para garantir a eficiência e equidade da mediação.

Reconhecer e validar os sentimentos das partes, criando um ambiente seguro e respeitoso para o diálogo.

Exigir o respeito entre os participantes da mediação, garantindo que as falas não sejam interrompidas.

Garantir que as sessões sejam relizadas em um **local adequado,** respeitando o sigilo das informações e a privacidade das partes envolvidas.

ETAPA 3 | IDENTIFICAÇÃO DA CONTROVÉRSIA/CONFLITO

Ainda na sessão de mediação, o mediador **ajuda a fixar os pontos específicos** do conflito/controvérsia que deverão ser discutidos e resolvidos.

As partes devem entrar num acordo sobre esse ponto controverso/conflituoso. O papel do mediador é **facilitar o diálogo e ajudar as partes neste acordo.**

ETAPA 4 | RESOLUÇÃO DA CONTROVÉRSIA

Fixado o ponto controverso ou conflituoso, o mediador passa **a ajudar as partes a explorarem alternativas viáveis** para a solução do conflito.

ETAPA 5 | ENCERRAMENTO

Ao final do procedimento de mediação, obtendo um acordo ou não, o mediador **redigirá o documento SEI: "*Termo de Mediação.*"**

ELEMENTOS DO TERMO DE MEDIAÇÃO:

- **Resumo** das questões discutidas (descrição dos fatos, partes envolvidas etc);

- **Registro das decisões tomadas,** acordos firmados e dos resultados alcançados;

- **Assinatura pelas partes e pelos membros da comissão** de mediação, independente do resultado (acordo ou não).

MEDIAÇÃO É...

GUIAR

As partes na negociação, **facilitando a comunicação eficaz e o entendimento mútuo.**

PONDERAR

E auxiliar na **seleção das alternativas de solução mais viáveis** e aceitáveis para todas as partes.

DESCULPAR E SE DESCULPAR

Somos seres **humanos**, falíveis por natureza. **Precisamos** desculpar e nos desculpar diante de algumas situações.

MEDIAÇÃO NÃO É...

INDICAR

Ou **ser tendencioso** com relação às alternativas de solução do conflito.

DECIDIR

E definir a solução do conflito **no lugar das partes.**

DÚVIDAS MAIS COMUNS

E SE O ACORDO NÃO FOR ALCANÇADO?

O fato deve ser relatado no termo de mediação. Neste caso, a comissão deve **encerrar a mediação e encaminhar os autos para o titular da pasta,** que dará início ao procedimento disciplinar cabível (Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, Sindicância ou PAD).

Mesmo sem acordo, o processo deve ser encaminhado à **Gerência de Aprimoramento de Conduta e Solução de Conflitos da CGE** (unidade SEI 18156) para fins de registro no SISPAC.

QUAL É O PRAZO PARA TERMINAR A MEDIAÇÃO?

O procedimento de mediação deve ser concluído em **até 30 dias** a partir da pré-mediação. Esse prazo **pode ser prorrogado por igual período,** com a concordância das partes envolvidas.

SE UMA DAS PARTES DA MEDIAÇÃO FOR EXONERADA/DEMITIDA?

A mediação será encerrada sem resolução da controvérsia/conflito. Isso cabe tanto para exoneração a pedido quanto de ofício. O ato de exoneração será anexado aos autos do processo SEI, que será encaminhado à CGE.

A MEDIAÇÃO É OBRIGATÓRIA?

A mediação não é obrigatória, é **voluntária**. As partes só participam da mediação se quiserem. Mas, caso não queiram, poderá ser instaurado um procedimento disciplinar (TAC, sindicância ou PAD).

SE UMA DAS PARTES NÃO COMPARECER À SESSÃO DE MEDIAÇÃO?

A sessão pode ser **reagendada** para assegurar a participação de todas as partes envolvidas.

SE HOUVER UM NOVO CONFLITO?

Caso os agentes públicos se envolvam novamente no mesmo conflito (ou em outro) após o acordo firmado, é possível fazer uma **nova mediação para solucionar a controvérsia/conflito.**

SE SURGIR CONFLITO ENTRE UMA DAS PARTES E O MEDIADOR DURANTE A MEDIAÇÃO?

O titular da Pasta pode designar outro membro da Comissão Permanente de Mediação para continuar o processo. Se não houver outro membro disponível dessa comissão, o titular da pasta poderá designar uma **Comissão Especial de Mediação** para continuar conduzindo o caso.

CGE
Controladoria
Geral do Estado

GOVERNO DE
GOIÁS
O ESTADO QUE DÁ CERTO