

Material Educativo para
os Servidores Públicos

Mediação

de Conflitos no Serviço Público



CGE
Controladoria
Geral do Estado

SEDS
Secretaria
de Estado de
Desenvolvimento
Social



Estado de
GOIÁS

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

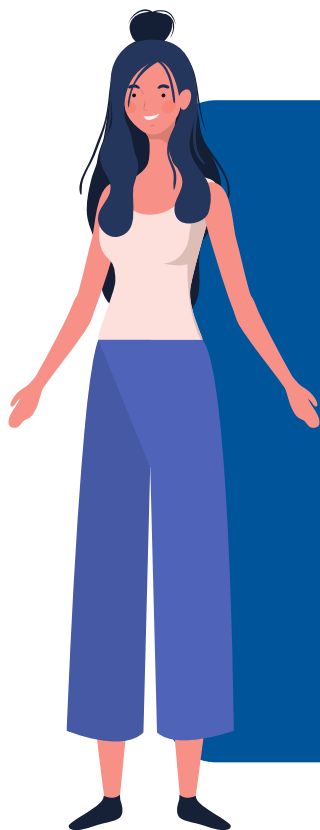
- Promove **soluções mais humanizadas**, que beneficiam todas as partes;
- É **mais rápida, menos formal e focada no diálogo e nas pessoas**;
- **Preserva as relações de trabalho**, a confiança e melhora o clima organizacional;
- Gera **menos desgaste** nas partes do que os procedimentos disciplinares (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;

(3) Identificação: do
conflito/controvérsia;

(2) Abertura:

sessão de mediação - as
partes dão a sua versão
do conflito;

(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.

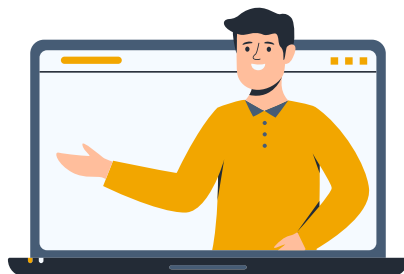


EXPLICAÇÃO

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 realizadas 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 SURTIR 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

SEDS
Secretaria
de Estado de
Desenvolvimento
Social



Estado de
GOIÁS