



REFLEXÕES SOBRE MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA GESTÃO DE CONFLITOS NUMA AUTARQUA FEDERAL

Renato Veloso
velosor@cdtn.br
CNEN

Fernando de Oliveira Vieira
prof.fernandovieira@gmail.com
UFF

Resumo:No Brasil, há muito que se percebe uma insatisfação dos cidadãos na busca de equacionamento para seus conflitos, por soluções mais ágeis e efetivas para os dissensos. Fortes avanços e muitos esforços têm sido conduzidos em diversas frentes de trabalho institucionais e na governança pública no sentido de divulgar os métodos de resolução de conflitos extrajudiciais, e entre eles a mediação, como oportunidades para inovações buscando novos caminhos que não dependam da tutela jurisdicional do Estado. A mediação de conflitos, procedimento que convida às partes envolvidas ao diálogo, e que, contando com o auxílio de um facilitador devidamente capacitado e treinado, permite às mesmas a construção cooperativa e de forma corresponsável do melhor equacionamento e solução de seus interesses e necessidades. Recentemente, com o advento da Lei n. 13.140 publicada em 26 de junho de 2015, a mediação é uma realidade positivada, e ganha força no cenário atual tendo entrado em vigor em 26 de dezembro deste ano. Esta Lei estabeleceu a mediação judicial, extrajudicial e também deu tratamento à autocomposição de conflitos em que for parte Pessoa Jurídica de Direito Público, trazendo segurança jurídica maior para a sua utilização. Propõe-se neste trabalho investigar junto aos gestores da Administração Pública os benefícios advindos da mediação de conflitos. Procura-se identificar os elementos negativos e positivos, através da análise das respostas a um questionário aplicado aos gestores da Instituição analisada, buscando identificar o papel da mediação de conflitos na gestão de pessoas. A

pesquisa será exploratória, pois trata-se de estudos preliminares sobre um assunto com pouco desenvolvimento teórico. Trata-se de uma aproximação inicial e a especificação do problema, sendo ao mesmo tempo descritiva, pois consegue precisar as características do objeto de estudo, mostrando relações entre fenômenos, entre variáveis, mas não determinando causalidade (BIAGI, 2012). Considerando que o trab

Palavras Chave: Conflito - Arbitragem - Mediação - Conciliação - Negociação

1. INTRODUÇÃO

A mediação de conflitos está em amplo debate no País com a implantação de comitês de mediação em diversas organizações públicas e privadas, visando uma forma humanística para solucionar as lides entre as pessoas. Os constantes desencontros na solução de conflitos têm causado transtornos e prejuízos, não só em nível econômico como nas relações interpessoais. De forma a minimizar essas consequências, é necessário analisar qual seria para os Gestores o papel da mediação de conflitos no seu ambiente de trabalho.

As questões que envolvem a gestão de pessoas e recursos humanos passam por transições, buscando a valorização das pessoas que trabalham tanto na iniciativa privada quanto pública.

Nas organizações públicas, o apaziguamento de conflitos ocorre através de Sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar, causando transtornos para ambas as partes. Tem-se buscado dar mais atenção às pessoas, procurando valorizar as individualidades de cada um. Diante deste contexto, busca-se saber os benefícios da mediação na resolução de conflitos e seu papel para os Gestores.

2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Em linhas gerais, nas empresas e organizações, independentemente, se públicas ou privadas, do seu porte, pequeno, médio ou grande, a primeira grande visualização que se tem é de gente interagindo, de diversas formas, internamente e externamente.

Esta interação se faz presente nas complexas atividades interligadas, com profissionais das mais diversas formações acadêmicas.

No entanto, nestes processos interacionais, a gestão necessariamente ocorre entre seres humanos que apresentam necessidades diferenciadas, sentimentos, visões multiparciais sobre uma mesma questão, necessidades e objetivos diversos. Neste cenário, não raras vezes os conflitos surgem e podem se cristalizar ainda mais quando os processos comunicacionais na interação não são cuidados pela equipe de trabalho na gestão gerencial.

Este cenário é muito propício e favorece o surgimento de conflitos dos mais diferentes tipos, envolvendo igualmente as pessoas que ali trabalham num ambiente vulnerável e causando estresse entre os membros da equipe bem como a perda de objetividade e produtividade.

Os conflitos decorrentes da atividade empresarial e organizacional podem alcançar níveis de maior complexidade e, pode haver agravamento decorrente destas questões, que não são tratadas adequadamente.

Os comportamentos comuns diante disto podem ser: negar o conflito, ocultar, tentar compô-lo de forma autoritária, e com isto verifica-se que a produtividade das equipes começa a declinar em quantidade e qualidade, demissões em maior número, como "limpeza de equipe", empregados manejando as reclamações trabalhistas, rotatividade de mão de obra qualificada, produtos devolvidos por questões de má qualidade comprometendo a relação de confiança entre as empresas, faltas recorrentes por problemas de saúde, descumprimento dos contratos de entrega de mercadoria entre tantos outros, que ao final contabilizam prejuízos para todas as partes envolvidas.

Com o fenômeno da globalização bem como a crescente exigência do mercado por agilidade e resultados, o empresário vem descobrindo que os modelos tradicionais de resolução dos conflitos não mais atendem a demanda por um equacionamento célere e efetivo

nas respostas das atividades das empresas e organizações públicas e privadas quer com o cliente externo, seus fornecedores, seus compradores, bem como na consolidação das relações internas entre os membros do time empresarial, empregados, colaboradores, gerentes e direção.

Nesse sentido, a busca de novas ferramentas para fazer frente a este enfrentamento, vem sendo implantada pelos estudiosos na área empresarial, entre administradores de empresas, advogados, contadores, economistas, psicólogos empresariais, mediadores, dentre outros tantos profissionais que cuidam desta temática.

Diante destas reiteradas discussões atuais e a cada dia mais crescentes na nossa realidade, já enfrentadas em outras experiências estrangeiras de forma muito proativa, é que surge um anseio na sociedade, quer na governança pública ou na gestão empresarial privada, por novas formas que possam satisfazer os envolvidos.

3. HISTÓRICO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Para Moore (2008), através dos registros da história tem-se que o conflito está presente em todas as sociedades, como, por exemplo, na disputa entre cônjuges, filhos, pais e filhos, vizinhos, grupos étnicos e raciais, no trabalho, superiores e subordinados, comunidades, cidadãos e governo. Ele está presente em quase todas as culturas com uma história longa e variada, como judaica, cristã, islâmica, hinduísta, budista, confucionista e indígenas.

Para resolver as diferenças civis e religiosas, as comunidades judaicas nos tempos bíblicos utilizavam a mediação, a qual era praticada por líderes e políticos. Mais tarde, rabinos e tribunais rabínicos desempenharam papéis importantes na mediação e no julgamento de disputas entre as pessoas na Espanha, África do Norte, Itália, França, Europa Central e Leste Europeu, Império Turco e Oriente Médio. Esses tribunais protegiam a identidade cultural e garantiam aos judeus um meio formalizado de resolução de disputa, tendo em vista que os mesmos foram impedidos de terem acesso a outros meios de resolução de seus conflitos.

As comunidades cristãs emergentes passaram a adotar as tradições judaicas para solução de conflitos, as quais viam Cristo como mediador entre Deus e o homem, cujo conceito foi adotado pelo clero onde ele era o mediador entre a congregação e Deus e entre os crentes. Nesta época a Igreja Católica e a Igreja Ortodoxa foram as principais organizações de mediação e administrações de conflitos, onde mediavam disputas familiares, casos criminais e disputas diplomáticas entre a nobreza (MOORE, 1998).

No islamismo, com tradição na mediação de conflitos, os problemas eram resolvidos através de reuniões comunitárias dos idosos onde se discutiam, debatiam, deliberavam e mediavam para resolver as questões tribais. Já nas áreas urbanas, o costume local tornou-se codificado como uma lei sharia a qual era interpretada e aplicada por pessoas especializadas. As práticas islâmicas também eram praticadas na Indonésia, influenciada pelas culturas árabe e islâmica. (MOORE, 1998).

Nas regiões influenciadas pelo hinduísmo e o budismo foi adotado o sistema *panchayat* onde um grupo de cinco membros mediava e arbitrava as disputas (MOORE, 1998).

4. A LEGISLAÇÃO NO BRASIL

A Constituição de 1824 nos artigos 160 e 161 já preconizava as relações extrajudiciárias:

Art. 160. Nas cíveis, e nas penais civilmente intentadas, poderão as Partes nomear Juízes Árbitros. Suas Sentenças serão executadas sem recurso, se assim o convencionarem as mesmas Partes.

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

Braga Neto (2010) relata que em 1988 quando da elaboração da Carta Magna, surgiram os primeiros passos para criação de um ambiente favorável à implementação de instrumentos pacificadores. Estabeleceu-se no preâmbulo da Constituição Federal, que o Estado Brasileiro está fundamentado e comprometido “na ordem interna e internacional com a solução pacífica das controvérsias”.

A partir daí surgiu uma legislação específica como as Leis 9.099/95 (Juizados Especiais Cíveis e Criminais), Lei 9.307/96 (Arbitragem), Lei 9.870/99 (Mensalidades Escolares), Lei 10.101/00 (Participação nos Resultados das Empresas) e Lei 10.191/01 (Medidas Econômicas Complementares ao Plano Real) que contribuíram para a inclusão das palavras mediação e mediador. Resolução 125/10 do CNJ - Conselho Nacional de Justiça que instituiu a Política Judiciária Nacional de tratamento de conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados dos conflitos adequados à sua natureza e peculiaridade.

Lançava-se no cenário legislativo importante avanço no sentido de introduzir e fomentar as práticas autocompositivas pelo próprio Poder Judiciário com o tratamento dos conflitos não somente a decisão adjudicada, bem como uniformizá-las em todo o país.

Com a experiência da aplicação desta resolução surgiu a necessidade de capacitação e treinamento de conciliadores e mediadores, bem como um código de ética.

LEI DA MEDIAÇÃO Nº 13.140/2015

Com a lei nº 13.140, publicada em 26 de junho de 2015 e sua publicação em 26 de dezembro deste ano a mediação ganhou força no cenário atual. Esta Lei estabeleceu a mediação judicial, extrajudicial e também deu tratamento à autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de direito público.

Em linhas gerais a nova Lei de Mediação disciplina a mediação de forma genérica, princípios, cabimento, mediadores judiciais e extrajudiciais, bem como, dá tratamento a composição de conflitos em que seja parte pessoa jurídica de Direito Público.

NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL

Por sua vez, o Novo Código de Processo Civil que entrou em vigor em 17 de março de 2016, também prevê a mediação de forma muito relevante, tendo sido inserida no Capítulo I do Livro I das Normas Fundamentais do Processo Civil.

Estabelece no art. 3º § 3º que “a conciliação e a mediação e outros métodos de solução consensual deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

Em vigor o Novo CPC e a Lei de Mediação. Acentuaram as diferenças entre os dois institutos, sendo, portanto, necessário apresentar o texto legal.

Assim tem-se no texto do NCPC – Novo Código de Processo Civil, Lei 13.105/10 a função do conciliador e mediador:

§ 2.º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, **poderá sugerir soluções para o litígio**, sendo

vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

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

A lei 13.140/15 dispõe no seu artigo 1º Parágrafo único “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por um terceiro imparcial sem poder decisório imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.”

Assim tem-se que estes dois institutos têm suas indicações específicas, mas a base do diálogo é um importante instrumento para o trabalho dos conciliadores e mediadores.

5. PRÁTICAS ATUAIS NO PAÍS

As experiências para resolução de conflitos, tanto na esfera estadual como na federal, se davam sem um marco normativo e boa parte dos programas existentes é praticada no Poder Judiciário. Já no âmbito do Poder Executivo, ainda é rara a utilização da mediação, contando-se apenas com iniciativas pioneiras (SOUZA, 2012).

No Brasil existem muitas iniciativas voltadas para resolução consensual de conflitos, que envolvem políticas públicas, como a Ouvidoria Agrária Nacional, a Câmara de Conciliação da Advocacia Geral da União – AGU e o Núcleo de Resolução de Conflitos Ambientais do Ministério Público de Minas Gerais (SOUZA, 2012).

No âmbito do Poder Executivo existem alguns programas de mediação voltados para as pessoas carentes:

- Secretaria de Estado de Defesa Social do Estado de Minas Gerais- Programa de Mediação de Conflitos;
- Secretaria de Justiça e Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo – Projeto Mediação Comunitária;
- Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL);
- Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE);
- Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos do Rio Grande do Sul (AGERRS);
- Universidade Federal de Santa Catarina – Escritório Modelo de Assistência Judiciária – Núcleo de Mediação e Arbitragem;
- Universidade de Fortaleza (UNIFOR) – Escritório de Prática Jurídica – Serviço de Solução Extrajudicial de Disputas (SESED) (SOUZA 2012);
- Tribunais de Justiça dos estados da Bahia, Distrito Federal, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Paraná, Ceará e Pará. (TARTUCE, 2008).

6. MÉTODOS EXTRAJUDICIAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Atualmente, muito se tem falado sobre a mediação e métodos adequados, também chamados de alternativos de resolução dos conflitos, os quais são denominados por MASC’S - Meios Alternativos de Solução de Controvérsias, e ainda MESC’S – Mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos ou ADR’S *Alternative Dispute Resolution*. Atualmente, a forma mais utilizada é a de métodos adequados de solução de conflitos.

A contribuição de Tartuce (2008) é no sentido de que: “É importante que o administrador do conflito conheça o espectro de possibilidades de seu tratamento, conhecendo

tanto as vantagens como as desvantagens na adoção dos mecanismos diferenciados. A partir de tal constatação, será possível encontrar a melhor resposta ao encaminhamento da controvérsia, considerando a índole do conflito e o perfil das partes”.

Os métodos extrajudiciais de solução de conflitos são: negociação, a conciliação, a mediação e a arbitragem, que passamos abaixo a delinear.

■ NEGOCIAÇÃO

Braga (2010) define como: A característica mais marcante de todos os métodos alternativos de conflitos é o emprego da negociação como instrumento primeiro e natural para solucionar os conflitos, ao qual muitas vezes recorrem seus agentes, mesmo de modo inconsciente, quando existe algo incômodo na inter-relação existente, seja ela de ordem afetiva, profissional ou comercial. Ao recorrer ao diálogo o que se tenta é atender ao reclamo de uma parte em relação à outra. Nesses casos, não existe – o terceiro – imparcial e independente, pois a busca da solução se faz apenas por aqueles envolvidos na controvérsia, que recorrem ao diálogo e à troca de informações e impressões. Poderíamos dizer que a negociação é a primeira tentativa de resolução de conflitos, pois, uma vez diante da tentativa de resolução de conflitos, uma vez diante de uma solução que atenda a ambas as partes, o conflito está resolvido.

■ CONCILIAÇÃO

Braga Neto (2010) afirma que: “A conciliação é um procedimento mais célere e, na maioria dos casos, restringe-se a uma reunião entre as partes e o conciliador. Trata-se de mecanismo muito eficaz para conflitos em que inexiste entre as partes, relacionamento significativo no passado ou contínuo no futuro, portanto preferem buscar um acordo de forma imediata para pôr fim à controvérsia ou ao processo judicial. É importante enfatizar que a conciliação é muito rápida, pois não requer o conhecimento da inter-relação das partes em conflito, já que ela inexiste. A conciliação visa ao acordo tão somente para pôr fim à demanda, pois as partes se conscientizam de que o acordo evitaria futuros problemas entre elas.

■ ARBITRAGEM

Segundo Braga Neto (2010), arbitragem “é um meio de resolução de controvérsias, referentes a direitos patrimoniais disponíveis, onde ocorre a intervenção de um terceiro pretensamente mais independente e imparcial, que recebe poderes de uma convenção denominada arbitral para decidir por elas, sendo sua decisão equivalente a uma sentença judicial.

■ MEDIAÇÃO

Vasconcelos (2008) entende que mediação “é um meio geralmente não hierarquizado de solução de disputas em que duas ou mais pessoas, com a colaboração de um terceiro, o mediador – que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceito – expõem o problema, são escutadas e questionadas, dialogam construtivamente e procuram identificar os interesses comuns, opções e, eventualmente, firmar um acordo.

7. DO CONFLITO

As relações humanas a todo o momento vivem situações de conflito. O conflito sempre acompanha o ser humano na sua jornada e é necessário para que ocorram transformações.

Para Vasconcelos (2008), "o conflito decorre de expectativas, valores e interesses contrariados, onde as partes costumam tratar a outra como adversário onde cada um reforça sua posição unilateral. É um fenômeno inerente às relações humanas, fruto de percepções e posições divergentes quantos a fato e condutas que envolvem a percepção do interesse comum".

Braga Neto e Sampaio (2010) afirmam que "há um conflito inerente à vida, presente nos organismos, por meio do qual a evolução se processa, pois todos os organismos vivos buscam o que se denomina "homeostase dinâmica" uma tendência a manter seu estado e, simultaneamente, cumprir o ciclo vital de sua evolução, a exemplo do nascimento de uma criança".

Definem ainda conflito como um conjunto de propósitos, métodos ou condutas divergentes, que acabam por acarretar um choque de posições antagônicas, em um momento de divergência entre as pessoas, sejam físicas ou jurídicas. Dizem ainda que o processo conflitivo constitui uma incompatibilidade que nasce, cresce, desenvolve-se e às vezes pode morrer, às vezes pode simplesmente estacionar e se constrói entre partes, com envolvimento e não necessariamente com consentimento".

O conflito pode ser definido como um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis (BRASIL, 2013).

Os conflitos envolvem lutas entre duas ou mais pessoas com relação a valores ou a competição por status, poder ou recursos escassos (MOORE, 1998, p. 29).

Para Vezzulla (1998), "o conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição aos desejos do outro, que envolve uma luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou oculta atrás de uma posição ou discurso encobridor. Traz a ideia de algo negativo, assustador, alerta de perigo, ameaça do equilíbrio".

De acordo com Fisher e Ury (2005), "os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas. As necessidades humanas básicas incluem: segurança, bem-estar econômico, sentimento de pertença, reconhecimento e controle sobre a própria vida".

8. DA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Abordar as questões da administração pública no tocante a possibilidade da solução de conflitos com a celebração de acordos ou transações, dentro do escopo da mediação, colide com a indisponibilidade genérica dos interesses públicos e ainda com a preocupação dos gestores públicos se seriam competentes para tais procedimentos e como conduzi-los.

No cenário atual da administração pública, em foco as autarquias, objeto desta pesquisa, o equacionamento dos conflitos em geral passam por soluções advindas de sindicâncias e processo administrativo. E neste contexto, cumpre trazer esclarecimentos da doutrina, onde ensina (SOUZA, 2012, p.302):

A mediação de conflitos no ambiente de trabalho não se presta por evidente, a solucionar conflitos oriundos de má conduta disciplinar grave, em que pode ficar inclusive apurada a prática de crime e em que da investigação dos fatos não seja possível extrair outra consequência que não a demissão do servidor a bem do serviço público. Tampouco é adequada para situações em que fique evidenciada a falta de disposição para o diálogo e o



reenquadramento (ampliação da perspectiva) dos fatos, de maneira a construir uma interação mais positiva do futuro.

A cultura de gestão de conflitos está enraizada a moldes e modelos na administração pública inspirados nos ditames diretamente adstritos às normas constitucionais, bem como em outras previsões legais a exemplo à Lei 8.112 de 1990.

Não menos incomum, constata-se que os relatórios finais conclusivos oriundos dos PADS- Processos Administrativos Disciplinares sejam também levados para o Poder Judiciário nas mais diversas teses que possam sustentar modificações nas decisões oriundas dos mesmos.

Pergunta-se, se não seria possível aos servidores acreditar no seu potencial dialógico, onde muitas das soluções postas através de sindicâncias e PADS poderiam ser resolvidas fora deste, sendo levadas ao Poder Judiciário, somente para simples chancela, observados os parâmetros legais permissivos às transações nos conflitos, se incluindo aqui a análise da disponibilidade ou não da matéria?

Para os gestores, até que ponto o modelo atual gerencial da administração pública não vem na contramão de soluções mais ágeis e efetivas para os envolvidos?

Neste contexto, para somar a esta indagação, aponta-se a nova legislação que entrou em vigor desde 2015, a Lei 13.140 de 26 de junho, em vigor a partir de 26 de dezembro de 2015, que dispõe sobre a mediação de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

Assim esta nova legislação consolida a segurança jurídica para gestores, nos espaços público e privado, a considerar que a conciliação e a mediação possam ser vistas e utilizadas nos contornos das previsões legais vigentes.

Considerando a vanguarda legislativa, a Lei da mediação e o novo Código de Processo Civil –Lei 13.105/15, que entraram em vigor recentemente, estas previsões no âmbito da Administração prescindem das acomodações e adequações culturais e institucionais para que se efetivem no escopo das autocomposições de conflitos.

A autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de Direito Público tem previsão na Lei da Mediação nos artigos 32 a 40.

Na seção II do capítulo II desta lei, temos ainda a previsão dos conflitos envolvendo a Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações, em foco no presente artigo as autarquias.

Necessário apontar o que dispõe a Lei da Mediação nesta frente:

Art. 35 As controvérsias jurídicas que envolvem a administração pública federal direta, suas autarquias e fundações poderão ser objeto de transação por adesão

Art. 36. No caso de conflitos que envolvam controvérsia jurídica entre órgãos ou entidades de direito público que integram a administração pública federal, a Advocacia Geral da União deverá realizar composição extrajudicial do conflito, observados os procedimentos previstos em ato do Advogado- Geral da União.

Art. 37. É facultado aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, suas autarquias e fundações públicas, bem como às empresas públicas e sociedades de economia mista federais, submeter seus litígios com órgãos ou entidades da administração pública federal à Advocacia-Geral da União, para fins de composição extrajudicial do conflito.

Art. 38. Nos casos em que a controvérsia jurídica seja relativa a tributos administrados pela Secretaria da receita Federal do Brasil ou a créditos inscritos em dívida ativa da União.

Art. 39. A propositura de ação judicial em que figurem concomitantemente nos polos ativo e passivo órgãos ou entidades de direito público que integrem a administração pública federal deverá ser previamente autorizada pelo Advogado-Geral da União.

Art. 40. Os servidores e empregadores públicos que participarem do processo de composição extrajudicial do conflito, somente poderão ser responsabilizados civil, administrativa ou criminalmente quando, mediante dolo ou fraude, receberem qualquer vantagem patrimonial indevida, permitirem ou facilitarem sua recepção por terceiro, ou para tal concorrerem.

Art 43. Os órgãos e entidades da administração pública poderão criar câmaras para a resolução de conflitos entre particulares, que versem sobre atividades por eles reguladas ou supervisionadas.

Em vista do estabelecido na Lei da Mediação, acima transcrito, bem se vê neste texto, que para a Administração Pública indubitavelmente ainda se requer por parte dos órgãos tanto da administração direta, indireta, autarquias e fundações as necessárias adaptações para que se alcancem e se efetivem dentro do modelo proposto pelo legislador o escopo das autocomposições de conflitos.

9. PRÁTICAS ATUAIS NO SERVIÇO PÚBLICO

Para Maia Neto (2014) no estado organizado de hoje as controvérsias não podem ser resolvidas pelo simples predomínio do mais forte. A evolução histórica permitiu que a sociedade outorgasse aos seus agentes políticos atividades que garantem a pacificação social, cujo entendimento culminou com o surgimento da função jurisdicional dando ao Estado o poder de julgar as pretensões apresentadas pela sociedade. Nesse contexto, continua ele, que, para se entender a evolução de mentalidade ao longo dos tempos é preciso analisar as formas de resolução da lide preceituadas no ordenamento jurídico, ou seja:

Autotutela: Surgiu na ausência de um Estado organizado. É a forma mais primitiva de resolução de controvérsias, uma vez que consiste na dominação do mais forte sobre o mais fraco.

Autocomposição: As próprias partes buscam, consensualmente, uma solução para seu conflito de interesses. Aparece quando não há a sujeição forçada de um dos litigantes, sendo muito utilizada: *renúncia* é a abdicação que o titular faz do seu direito, sem transferi-lo a quem quer que seja; *reconhecimento jurídico do pedido*: é a livre sujeição do réu à pretensão do autor, pondo fim ao conflito; e a *transação*: é a forma de composição que o autor renuncia parcialmente à sua pretensão, enquanto que o réu reconhece a procedência da parte não renunciada, tudo de comum acordo.

Tutela Jurisdicional: Obtida pela intervenção dos órgãos jurisdicionais, os quais substituem a vontade das partes, por meio de uma sentença de mérito que aplique o direito material previsto na norma genérica de conduta ao caso concreto.

PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR

Dentro da Administração Pública, os conflitos são solucionados através de PAD. O PAD é o meio de apuração e punição de faltas graves dos servidores públicos e demais pessoas sujeitas ao regime funcional de determinados estabelecimentos da Administração. Tal processo baseia-se na supremacia especial que o Estado mantém sobre todos aqueles que se vinculam a seus serviços ou atividades, submetendo-se à sua disciplina (MEIRELLES, 2007, pág. 695).

A responsabilidade administrativa deve ser apurada em processo administrativo, assegurando-se ao servidor o direito à ampla defesa e ao contraditório, bem como a margem probatória, a fim de possibilitar mais eficientemente a apuração do ilícito. Constatada a prática do ilícito, a responsabilidade importa a aplicação da adequada sanção administrativa (CARVALHO FILHO, 2001, pág. 547).

Segundo dispõe o art. 151 da Lei nº 8.112/90, as fases do processo administrativo submetido ao rito ordinário se dividem em três: instauração, inquérito administrativo e julgamento. A primeira fase do processo, denominada instauração, se instrumentaliza com a publicação da portaria pela autoridade instauradora designando os membros para comporem a comissão.

A segunda fase, denominada de inquérito administrativo, é dividida nas subfases de instrução, defesa e relatório. Na subfase de instrução, a comissão promove a busca de provas necessárias ao esclarecimento da verdade material, dentre aquelas permitidas pelo ordenamento jurídico pátrio, como a documental e a testemunhal, assim como promove a indicição ou forma sua convicção pela absolvição do acusado. No caso de a comissão entender pela indicição do servidor, deverá citá-lo, momento a partir do qual se abre prazo legal para apresentação de defesa escrita (segunda subfase do inquérito). A última subfase do inquérito é a produção, pela comissão, de relatório final conclusivo quanto à inocência ou não do indiciado (MACEDO, 2015).

PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR DE RITO SUMÁRIO

O rito sumário, não previsto inicialmente quando da publicação da Lei nº 8.112/90, foi acrescido posteriormente com a alteração promovida pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Assim, após esse novo disciplinamento legal, pode-se concluir que o processo administrativo disciplinar passou a comportar três espécies: sindicância acusatória (art. 145, II), processo disciplinar ordinário (art. 146) e processo disciplinar sumário (arts. 133 e 140). Em linhas gerais, o rito sumário possui as seguintes especificidades: os prazos são reduzidos em relação ao rito ordinário e a portaria de instauração deve explicitar a materialidade do possível ilícito (MACEDO, 2015).

SINDICÂNCIA PUNITIVA OU ACUSATÓRIA OU CONTRADITÓRIA

O conceito de sindicância acusatória ou punitiva, nos termos é o procedimento legal instaurado para apurar responsabilidade de menor potencial ofensivo, em que deverá ser respeitada a regra do devido processo legal, por meio da ampla defesa, do contraditório e da produção de todos os meios de provas admitidos em direito (MATTOS). Nessa seara, segundo a definição de José Cretella Júnior, a sindicância é o meio sumário de que se utiliza a Administração do Brasil para proceder à apuração de ocorrências anômalas no serviço público, as quais, confirmadas, fornecerão elementos concretos para a abertura de processo administrativo contra o funcionário público responsável (CRETELLA JUNIOR).

SINDICÂNCIA INVESTIGATIVA OU INQUISITORIAL OU PREPARATÓRIA

A investigação preliminar encontra-se expressamente prevista na Portaria CGU nº 335/06, a qual, no inciso I do seu art. 4º, assim a conceitua: procedimento sigiloso, instaurado pelo Órgão Central e pelas unidades setoriais, com objetivo de coletar elementos para verificar o cabimento da instauração de sindicância ou processo administrativo disciplinar.

Segundo dos procedimentos disciplinares investigativos, a sindicância investigativa, preparatória ou inquisitorial, também não está expressamente elencada pela Lei nº 8.112/90, mas sua existência formal está prevista, no inciso II do art. 4º da referida Portaria, que a descreve como sendo: “Procedimento preliminar sumário, instaurada com o fim de

investigação de irregularidades funcionais, que precede ao processo administrativo disciplinar, sendo prescindível de observância dos princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa (MACEDO, 2015).

■ SINDICÂNCIA PATRIMONIAL

A sindicância patrimonial, assim como os demais procedimentos investigativos, conforma um procedimento inquisitorial, sigiloso, não contraditório e não punitivo, que visa colher dados e informações suficientes a subsidiar a autoridade competente na decisão sobre a deflagração de processo administrativo disciplinar. Nesse sentido, constitui a sindicância patrimonial um instrumento preliminar de apuração de infração administrativa consubstanciada em enriquecimento ilícito, tipificada no inciso VII do art. 9º da Lei nº 8.429/92 (lei de improbidade administrativa), possuindo previsão normativa no Decreto nº 5.483, de 30 de junho de 2005, e na Portaria CGU nº 335/06 (MACEDO, 2015).

10. CONCLUSÃO

O presente artigo reflete os Métodos Alternativos de Solução de Conflitos atendendo ao disposto na legislação quando implantados numa Autarquia Pública.

Inicialmente a reflexão partiu de uma leitura da legislação, uma visão da prática no país, caminhando para conhecer os métodos alternativos de solução de conflitos e as praticas atuais no serviço público. Denota-se que os primeiros passos que preconizaram as relações extrajudiciais ocorreram na Constituição de 1824, nos artigos 160 e 161 o que representou um grande avanço nas soluções de desavenças na época. Já em 1988 quando da elaboração da Constituinte novamente surge um ambiente favorável, pois, o Estado Brasileiro esta comprometido com a solução pacifica de conflitos.

A partir da Constituinte o ambiente ficou favorável à prática dos Métodos Alternativos de Solução de Conflitos, com a implantação dessas praticas nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais.

A Lei de Arbitragem que propiciou as pessoas capazes de contratar valer-se da arbitragem para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis. A Lei das Mensalidades Escolares que dispôs sobre o valor das anuidades, A Lei Participação nos Resultados das Empresas através de negociação entre a empresa e seus empregados, A Lei Medidas Econômicas Complementares ao Plano Real, todas elas contribuíram para a inclusão das palavras mediação e mediador.

A resolução nº 125/2010 que dispôs sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Recentemente, a Lei nº 13140/2015 e o Novo Código de Processo Civil que e estabelece no art. 3º § 3º que “a conciliação e a mediação e outros métodos de solução consensual deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

A legislação atual não regulamenta a prática da mediação, apenas prevê que os Estados, o Distrito Federal e os Municípios criarão câmaras de mediação e conciliação, com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo, tais como: I - dirimir conflitos envolvendo órgãos e entidades da administração pública; II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de conciliação, no âmbito da administração pública; III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta, daí a necessidade de uma discussão e estudo de forma a abrir novos caminhos na Administração Pública.

É sabido que a forma atual de solução de conflitos na Administração Pública Sindicância e PAD, não atendem mais a Administração, tendo em vista, a alta complexidade da Administração e, principalmente, a modernidade dos conflitos advindos das relações dos servidores, os quais a maioria não necessitam das práticas tradicionais.

Para administração é um grande transtorno, desde a formação dessas comissões, onde existe por parte dos servidores uma rejeição em participar delas, não há reconhecimento e nem valorização por parte da Instituição dos servidores que presidem essas comissões, as comissões sempre são mal vistas, prejudica o relacionamento entre os servidores envolvidos e os membros da comissão bem como em relação a Instituição e ao restante dos servidores.

O novo está posto, mas os desafios desta construção, sem dúvida demanda o tempo e a necessária postura colaborativa a todas as reformas e implementações que da lei são decorrentes e necessários.

Mas há que se ressaltar que o espaço desta vanguarda desafia uma mudança nos modelos até então postos, bem como um caminhar para este futuro desafiador para a administração pública nos novos enquadramentos.

Assim sendo, necessário que a administração pública para que possa atender aos preceitos da nova legislação em vigor, a que vencer os desafios e permitir a necessária adequação dos gestores e órgãos diretos e indiretamente ligados a Lei 13.140/15 e NCPC lei 13.105/15, num importante movimento de pluralizar saídas para a gestão e resolução dos conflitos num uníssono pela pacificação social democrática e cidadã.

E considerando este artigo, com enfoque nas autarquias, este mesmo entendimento, deve estar capitaneado, qual seja de que possam se adequar aos novos preceitos legais com relação às possibilidades de resolução de conflitos pelos meios adequados especialmente a conciliação, mediação.

11. BIBLIOGRAFIA

BIAGI, Marta Cristina. **Pesquisa Científica**. Roteiro Prático para Desenvolver Projetos e Teses. Curitiba: Juruá, 2012.

BRAGA NETO, Adolfo. SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. **O que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2010.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Senado Federal. Brasília, DF: Sagra, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 15 out.2015.

BRASIL. **Constituição Política do Império do Brasil de 25 de março de 1824**. Brasília – DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao.htm. Acesso em 14 out. 2015.

BRASIL. **Manual de mediação judicial**. Ministério da Justiça. Brasília-DF, MJ, 2013. 333p.

BRASIL. **Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995**. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Lei/9099.htm. Acesso em 10 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996**. Dispõe sobre: A arbitragem. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm. Acesso em 10 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.870, de 23 de novembro de 1999**. Dispõe sobre o valor das anuidades escolares e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L9870.htm. Acesso em 09 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10101.htm. Acesso em 05 out. 2015.



BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ATO2015-2018/2015/Lei/1340. Acesso em 10 out. 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** Rio de Janeiro: Lumen Jures, 2001.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim.** Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

MAIA NETO, Francisco. **Manual de Mediação de Conflitos para Advogados.** Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2014.

MACEDO, Alexandre Cordeiro. VIANNA, Marcelo Pontes. **Manual de Processo Administrativo Disciplinar.** Brasília – DF: Controladoria Geral da União. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 33. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2007.

MOORE, Christopher W. **O Processo de Mediação.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

SOUZA, Luciane Moessa de. **Meios Consensuais de Solução de Conflitos Envolvendo Entes Públicos.** Belo Horizonte: Fórum, 2012.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis.** São Paulo: Método, 2008.

VASCONCELOS, Carlos. Eduardo de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas.** São Paulo: Método, 2008.

VEZULLA, Juan Carlos. **Teoria e prática da Mediação.** Curitiba: Instituto de Mediação, 1998.