Enap Escola Nacional de Administração Pública

Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias

Módulo 1 Introdução à resolução de conflitos na ouvidoria

Brasília - 2017

Conteúdo para impressão

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Francisco Gaetani

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudista
Anjuli Tostes Faria Osterne
Fernanda Maria Pereira Mendes
Paulo André Caminha Guimaraes Filho
Rafael Antônio Dal Rosso

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap

© Enap, 2017

Enap Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

1. Boas-vindas 5

2. Introdução 6
2.1 O diálogo como instrumento para a resolução de conflitos 7
2.2 Modalidades de resolução de conflito 8
2.3 A importância dos processos autocompositivos em uma democracia 9

3. Experiências de solução consensual de conflitos entre estado e cidadão no brasil 10
3.1 Solução consensual no poder judiciário 10
3.2 Solução consensual no poder executivo 11
3.3 Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF) 11
3.4 Ouvidoria-Geral da União (OGU) 12
3.5 Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL). 13

4. Resumo do módulo 15

5. Conclusão 16

Referências bibliográficas 17

Enap

Enap
Enap
Enap

Módulo 1 Introdução à resolução de conflitos na ouvidoria

1. Boas-vindas

Olá! Seja bem-vindo(a) ao curso **Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias.**

O curso foi desenvolvido pela Enap, em parceria com a Ouvidoria Geral de União (OGU) para integrar o programa de Certificação em Ouvidoria no âmbito da Política de Formação Continuada em Ouvidoria (Profoco).

O programa abrange diversos eixos temáticos, relacionados principalmente a aspectos de gestão em ouvidoria, controle social, ética, atendimento ao público, serviço de informação ao cidadão e solução pacífica de conflitos. As temáticas contempladas pela trilha são:

1. Gestão em Ouvidoria;
2. Controle Social;
3. Ética e Serviço Público;
4. Introdução à Gestão de Processos;
5. Acesso à Informação; e;
6. Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias.

O curso Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias é o último da trilha e procura contribuir na formação de profissionais das Ouvidorias Públicas e na aplicação de técnicas de solução pacífica de conflitos ao trabalho de ouvidoria.

A Ouvidoria Pública é um exemplo de instrumento institucional que, ao lado dos outros canais de participação e controle social existente, buscam operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição Federal de 1988.

O aprofundamento da participação pressupõe a criação e ampliação de mecanismos jurídicos e institucionais para promover a interlocução entre os agentes públicos e os cidadãos. Tal prática também requer mudança e aperfeiçoamento dos processos e das práticas que compõem a cultura institucional do Estado e de seus servidores, além de demandar ações de informação e capacitação continuada para os agentes públicos, cidadãos, organizações da sociedade civil e movimentos sociais.

Diante disso, convidamos você a se aprofundar nas temáticas que serão abordadas neste curso, tendo em vista que elas contribuirão para sua aprendizagem e, consequentemente, para a qualidade do atendimento prestado por você aos cidadãos, bem como para o fortalecimento das Ouvidorias Públicas espalhadas pelo Brasil.

O conteúdo foi estruturado em 4 módulos, a saber:

- Módulo I: Introdução à Resolução de Conflitos na Ouvidoria;
- Módulo II: A Ouvidoria Pública como espaço de excelência para a Resolução de Conflitos ;

- Módulo III: Técnicas de Resolução de Conflitos aplicadas ao contexto das Ouvidorias Públicas;
- Módulo de encerramento.

No módulo I você aprenderá que os conflitos e divergências sempre existirão, pois fazem parte da própria humanidade, e, que as Ouvidorias Públicas trabalham de maneira pacífica para resolver os conflitos e divergências.

Módulo II você terá a ouvidoria como instrumento de resolução de conflitos do público interno e externo e o importante papel do facilitador para resolver estes conflitos.

No módulo III você identificará técnicas de resolução pacífica de conflitos que poderão ser aplicadas na resolução de conflitos que chegam às Ouvidorias Públicas.

Por fim, no módulo de encerramento você terá a oportunidade de fazer a avaliação do curso e obter a sua certificação, caso seja aprovado.

Desejamos a todos um ótimo curso!

2. Introdução

A divergência e o conflito são essenciais em uma sociedade livre. Não há como imaginar uma democracia plural sem as divergências relacionadas ao papel do Estado. Os choques entre as diversas concepções morais e políticas definem a nossa convivência como seres humanos. Podemos dizer que um grupo de pessoas sem conflito constituiria uma negação da própria condição humana que, se atingida, resultaria em uma grande perda moral.

Democracia plural é o regime político que respeita e leva a sério as divergências e os desacordos entre as pessoas, criando procedimentos que permitem fazer do conflito um combustível para impulsionar mudanças sociais e permitir que os anseios dos diversos setores da população sejam atendidos pelo Estado.

Antes de avançar, é importante deixar claro, em um conceito sintético, o que se entende por conflito.

Conflito é o processo ou o estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis, ou seja, a incompatibilidade existente entre posições sociais ou políticas manifestadas publicamente.

Figura 1: Pessoas em conflito
Fonte: Elaboração Enap

O conflito já foi encarado como algo negativo, como uma causa de desagregação e desunião entre as pessoas. De acordo com esse raciocínio, deveríamos buscar sempre eliminar o conflito. Afinal, se ele apenas desagrega e dissolve laços, por que preservá-lo? Por que não criar uma comunidade em que todos pensam da mesma forma e perseguem os mesmos objetivos?

Essa ideia pode até parecer atraente se não a analisarmos com cuidado. A afirmação de que as pessoas devem ter opiniões idênticas pode conduzir a conclusões perigosas: afinal, foi com base nessa ideia que foram estabelecidos regimes políticos autoritários, responsáveis por sufocar a divergência e impor a todos uma visão única de mundo, reprimindo quem pensasse de maneira diferente.

Os conflitos e divergências sempre existirão, pois fazem parte da própria humanidade, mas as formas de se tratar esses desacordos podem ser diferentes. Enquanto uma democracia plural respeita os conflitos e institucionaliza processos de resolução pacífica, os regimes autoritários os reprimem, geralmente por meio da violência. Podemos dizer, portanto, que a existência do conflito assegura a nossa liberdade enquanto integrantes de uma comunidade.

A função de uma democracia não é a eliminação do conflito. Seu objetivo é criar formas pacíficas de resolver os conflitos, utilizando-os para produzir mudanças e melhorias nas relações sociais e na maneira como o Estado opera. Por isso se diz que a democracia é o regime político que permite a autorrealização e a autonomia das pessoas[1].

Mas por que precisamos compreender os conflitos para poder atender bem ao cidadão?

É muito simples. Muitas vezes, quando um cidadão procura uma ouvidoria, ele está vivenciando uma situação de conflito. A compreensão desse tipo de situação é importante para que ele seja tratado de maneira adequada, com empatia e respeito.

2.1 O diálogo como instrumento para a resolução de conflitos

Considerando que a democracia é o regime que, por definição, busca resolver os conflitos levando em conta a opinião dos envolvidos, devemos nos perguntar: Como resolver situações de conflitos trazidas à ouvidoria de maneira a promover o diálogo entre o Estado e a sociedade?

As modalidades de resolução consensual de conflitos são os meios pelos quais o Estado se coloca à disposição do cidadão para que ele se manifeste e tenha uma influência real em uma decisão estatal. Essas modalidades são, portanto, formas de canalizar conflitos, aproveitando seus aspectos positivos, conferindo voz ativa às pessoas afetadas por decisões administrativas e viabilizando a participação delas nos assuntos da Administração Pública.

O primeiro conceito importante é o diálogo. Como instrumento para a resolução de conflito, o diálogo é condição imprescindível para preservação das relações sociais. A comunicação, como você já sabe, exerce um importante papel na construção das relações sociais, e por isso o diálogo não violento constitui o fundamento de todas as formas consensuais de resolução de conflitos, viabilizando a escuta e considerando o ponto de vista do outro como uma contribuição a ser avaliada e levada em consideração.

O diálogo convida seus participantes a se distanciarem de seus próprios interesses e necessidades e a trabalharem em prol de todos os envolvidos no conflito. Apenas comunicando-se as pessoas podem ser sensibilizadas para valorizar as diferenças e ampliar as alternativas de soluções que beneficiem a todos.

1. Habermas, 2012

Resolver um conflito não significa eliminá-lo. Como já discutimos, um conflito pode ser trabalhado e direcionado à finalidade de trazer avanços sociais. No entanto, se ignorada ou subestimada, uma divergência que poderia ser facilmente solucionada pode gerar violência e conflitos sociais.

2.2 Modalidades de resolução de conflito

Normalmente a palavra "composição" é empregada para abordar possíveis formas de encaminhamento e tratamento das controvérsias.

Diante do conflito, as partes têm basicamente três opções para resolver a questão: utilizando a força (autotutela ou autodefesa), por meio do diálogo e do consenso (autocomposição), ou por meio da decisão de um terceiro (heterocomposição).

Agora observe o fluxo a seguir. Ele explica como funcionam as três modalidades da resolução de conflito.

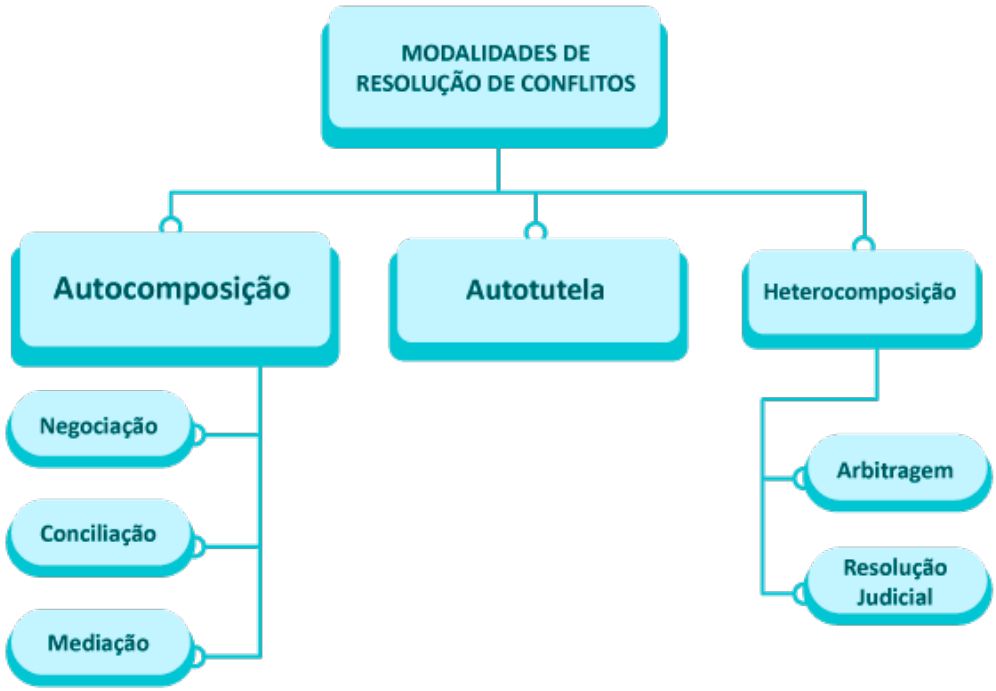

Figura 2: Modalidades de resolução de conflitos
Fonte: Elaboração Enap

Autocomposição

A autocomposição – modalidade de solução de controvérsias em que se insere a resolução consensual de conflitos – ocorre quando as próprias partes envolvidas no litígio conseguem chegar a uma solução, exercendo a autonomia da vontade. Quanto aos métodos autocompositivos, podemos citar a negociação, a conciliação e a mediação. A seguir vamos falar um pouco de cada uma delas:

Na negociação, as próprias partes conseguem, modificando espontaneamente os seus posicionamentos, chegar a um acordo. Para isso existem várias técnicas que podem ser utilizadas pelos próprios envolvidos na controvérsia, e algumas delas você conhecerá mais adiante. Já na conciliação e na mediação, a autocomposição é facilitada pela atuação de um terceiro.

Na conciliação temos a figura do conciliador, que auxilia as partes a chegarem a um acordo, mas sem forçá-las, expondo as vantagens e desvantagens das suas posições e propondo saídas e alternativas para a controvérsia.

Na mediação temos a atuação de uma terceira pessoa, mas sua função é auxiliar as partes, mediante técnicas adequadas, a estabelecerem um canal de comunicação para que elas construam, por si, a composição do conflito da maneira mais satisfatória. A missão do mediador, portanto, é facilitar o diálogo das partes em conflito, mediante técnicas específicas. Por isso que o mediador é, na prática, um facilitador.

Autotutela

A autotutela só é permitida em casos bastante restritos. O mais conhecido é a legítima defesa, que concede à pessoa que é injustamente agredida o direito de repelir pessoalmente a agressão, desde que o faça imediatamente e utilize meios moderados, ou seja, é a justiça sendo feita pelas próprias mãos. Ainda hoje essa modalidade é encontrada no Direito brasileiro; aqui podemos citar alguns exemplos, como: o direito a greve, prisão em flagrante por qualquer pessoa, legítima defesa, etc. Lembrando sempre que, em todos esses exemplos, há limites, portanto, não sendo respeitados esses limites, as ações de autotutela serão consideradas crimes, tendo em vista que a autotutela é medida excepcional.

Heterocomposição

A heterocomposição, por sua vez, ocorre quando uma terceira parte, no caso, um agente exterior que não está envolvido no conflito, é chamada para dar a solução. Exemplos de heterocomposição são a arbitragem e a resolução judicial/jurisdição.

A seguir vamos falar um pouco sobre esses exemplos:

Arbitragem

A arbitragem é um método heterocompositivo em que as partes definem que uma pessoa ou entidade privada irá solucionar o seu problema, sem a participação do judiciário. Caracterizada pela informalidade, a arbitragem oferece decisões rápidas e especializadas para a solução de controvérsias. Para recorrer à arbitragem, as partes devem estabelecer em contrato, por cláusula arbitral ou simples acordo, compromisso de que vão utilizar o juízo arbitral para solucionar controvérsia existente ou eventual em vez de procurar o Poder Judiciário. A sentença arbitral tem o mesmo efeito da convencional, sendo obrigatória entre as partes.

A resolução judicial, ou a jurisdição, caracteriza-se especialmente pela composição da lide por meio do Estado, que faz às vezes do terceiro alheio às partes. Este, por meio de pessoas especialmente autorizadas para agir em seu nome, diz qual é a solução mais adequada para a resolução do problema instaurado, sempre se pautando no seu próprio direito objetivo, visando manter a paz social e a convivência mútua dos seres humanos.

2.3 A importância dos processos autocompositivos em uma democracia

Na democracia participativa, os conflitos devem ser resolvidos de maneira produtiva, ou seja, com o objetivo de fortalecer a relação social na qual estão envolvidas as partes da disputa, a partir de valores, técnicas e habilidades específicas. Isso significa estimular as partes a desenvolverem soluções criativas que permitam a compatibilização de interesses aparentemente contrapostos.

Os processos autocompositivos, como a negociação, a conciliação e a mediação, tendem a ser mais construtivos do que os outros. Isso porque esses métodos promovem a autonomia das pessoas, valorizando seus posicionamentos e suas posturas, e permitindo que elas próprias resolvam a controvérsia, sem imposições externas.

Com base nessa classificação das resoluções de conflitos, já podemos, enfim, começar a falar mais especificamente sobre a autocomposição, ou seja, sobre as formas de resolução consensual de conflitos.

A Instrução Normativa nº 01/2014 da Ouvidora-geral da União trouxe, em seu art. 3º, inciso II, como atribuição das ouvidorias públicas federais "promover a conciliação e a mediação na resolução de conflitos entre a sociedade e órgãos, entidades ou agentes do Poder Executivo federal".

3. Experiências de solução consensual de conflitos entre estado e cidadão no brasil

Seguindo nosso estudo, vamos falar agora sobre algumas experiências importantes de solução consensual de conflitos entre Estado e cidadão no Brasil.

Abordaremos a atuação do Poder Judiciário com o novo Código de Processo Civil e também práticas de resolução de conflitos desenvolvidas por instituições no âmbito do Pode Executivo.

3.1 Solução consensual no poder judiciário

No Brasil, existem experiências de métodos de solução consensual de conflitos no Poder Judiciário. O novo Código de Processo Civil , que entrou em vigor em março de 2016, enfatiza a importância desses procedimentos.

Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

(...)

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

Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

Art. 166. A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

(...)

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá se utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2o Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

§ 3º Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição.

§ 4º A mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais.

(...)

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

I- dirimir conflitos envolvendo órgãos e entidades da administração pública;

II- avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de conciliação, no âmbito da administração pública;

III- promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

3.2 Solução consensual no Poder Executivo

Na Administração Pública, a Lei nº 13.140/2015 regulamenta as formas de solução consensual de conflitos. Essa lei trata de procedimentos, diferencia mediadores judiciais dos extrajudiciais e impõe a confidencialidade como regra nos processos de solução consensual de conflitos.

Veremos com mais detalhes algumas práticas importantes de solução consensual de conflitos na Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF), na Ouvidoria Geral da União (OGU) e na Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).

3.3 Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF)

A CCAF, que pertence à estrutura da Advocacia-Geral da União, é o órgão responsável por receber e "avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio da conciliação, no âmbito da Advocacia-Geral da União" e também "dirimir, por meio de conciliação, as controvérsias entre órgãos e entidades da Administração Pública Federal, bem como entre esses e a Administração Pública dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.[2]" .

Conheça o fluxo de tramitação do procedimento conciliatório da CCAF:

2. art. 18 do Decreto nº 7.392/2010

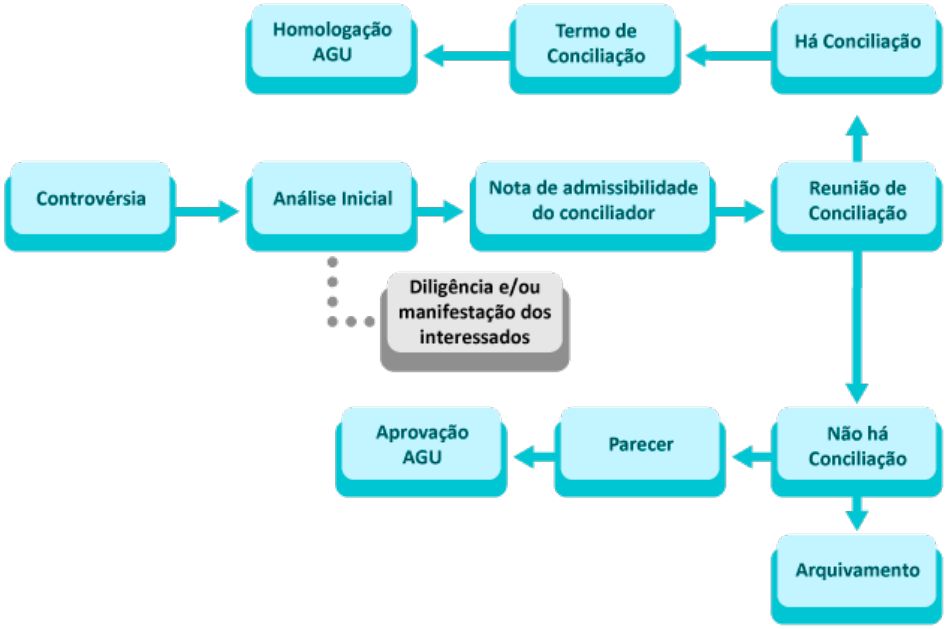

Figura 3: Fluxo de tramitação do procedimento da CCAF
Fonte: Elaboração Enap

3.4 Ouvidoria-geral da união (ogu)

A Ouvidoria-Geral da União (OGU), órgão integrante do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), é responsável por decidir recursos quando ocorrer negativa de acesso a informações pelos órgãos ou Entidades do Poder Executivo federal, conforme disposto no art. 16 da Lei de Acesso à Informação[3].

No desempenho dessa atividade, a OGU utiliza três estratégias de resolução de conflito, a depender do caso. São elas:

Resolução Negociada: busca-se a solução do conflito diretamente com o órgão possuidor da informação. O Decreto nº 7.724/12, que regulamenta a Lei de Acesso à Informação, estabeleceu que a "Controladoria-Geral da União poderá determinar que o órgão ou entidade preste esclarecimentos" [4]. Com fundamento nesse dispositivo legal, a CGU, sempre que necessário, para decidir um recurso, realiza contato com os órgãos que negaram acesso às informações, esclarecendo pontos relevantes e auxiliando o cidadão na compreensão dos motivos que deram causa à negativa de acesso a informações. Muitas vezes, o simples esclarecimento de questões básicas referentes à Lei pode solucionar, de maneira simples, o conflito que originou o recurso.

Nesse momento, a CGU também pode indicar ao órgão que disponibilize a informação ao cidadão, quando o servidor responsável pelo processo perceber que o órgão detentor da informação não poderia ter negado acesso ao cidadão. Esse julgamento se baseia na interpretação dos precedentes já julgados pela própria CGU, da legislação em vigor e mesmo de decisões judiciais que tenham tratado sobre o assunto.

Desse modo, a resolução negociada abre a possibilidade para que o órgão detentor da informação disponibilize diretamente a informação ao cidadão, garantindo assim a efetiva entrega da informação, bem como oportunidade de reflexão para alteração da cultura organizacional e o fomento à transparência pública.

3. Lei nº 12.527/2011
4. §1º do art. 23

Agora assista no Ambiente Virtual de Aprendizagem a um vídeo exemplificativo de como ocorre a Resolução Negociada.

Resolução Facilitada: neste caso, busca-se envolver também o cidadão na resolução do conflito, diferentemente da Resolução Negociada, em que apenas o órgão possuidor da informação participa da negociação. A Resolução Facilitada é utilizada nas situações em que o servidor responsável pelo processo percebe que a decisão provável do recurso será o chamado "Desprovimento", ou seja, a CGU muito provavelmente concordaria com a negativa de acesso apresentada pelo órgão detentor da informação. Geralmente, são situações em que o pedido exigiria um esforço desproporcional da administração para atender à demanda, ou algum tipo de consolidação de informações que também seja muito onerosa.

A legislação de acesso à informação, em especial o art. 13 do Decreto nº 7.724/12, traz algumas hipóteses que estão mais propensas à utilização da Resolução Facilitada. Como o atendimento da demanda é muito difícil, a opção que a Ouvidora-geral da União encontrou para resolver o conflito foi buscar atender, mesmo que parcialmente, o cidadão. Em outras palavras, o servidor responsável pelo processo buscará, ao menos, que parte da informação seja disponibilizada ao cidadão, caso este a considere relevante. Naturalmente, o próprio cidadão deve ser consultado, informando expressamente que esse tipo de solução lhe interessa. Com isso, evita-se que o solicitante não receba nenhuma informação, o que teria acontecido se apenas uma decisão formal tivesse sido tomada, sem que houvesse abertura para negociação com as partes.

Um ponto importante da Resolução Facilitada é o fato de todas as partes do processo serem envolvidas na negociação. Todavia, as partes não se comunicam entre si. A comunicação fica a cargo da própria Ouvidora-geral da União, que faz contatos ora com cidadão, ora com órgão possuidor da informação, buscando uma solução que seja possível e aceitável por ambas as partes.

Agora assista no Ambiente Virtual de Aprendizagem a uma apresentação em que a CGU atua no caso de Helena, servidora do Ministério da Informação.

Mediação: a Ouvidora-geral da União busca, em algumas situações específicas, realizar mediação entre as partes. Ainda que não seja uma mediação estrita, tanto o cidadão quanto o órgão possuidor da informação são colocados frente a frente para buscarem uma solução conjunta, enquanto um servidor da CGU atua como mediador do conflito. Esse tipo de estratégia é utilizado em situações mais extremas, quando se percebe oportunidades de ajuste de procedimentos pelo órgão público, ou que o cidadão faz solicitações muito abrangentes e difíceis de serem atendidas.

Geralmente, a mediação é utilizada quando se percebe que um mesmo cidadão apresenta um número elevado de demandas de acesso à informação, inclusive com caráter de denúncia, enquanto o órgão detentor da informação não dá adequado tratamento às mesmas, exatamente pelo grande volume de demandas e pela aparente repetição. Durante a mediação busca-se, principalmente, esclarecer ambas as partes quanto a seus direitos e deveres, assegurando-se oportunidade de um lado conhecer o outro, a fim de superar as dificuldades iniciais.

3.5 Agência nacional de energia elétrica (ANEEL).

Na sua atuação de reguladora do setor elétrico, a ANEEL lida cotidianamente com disputas entre consumidores, distribuidores e produtores de energia elétrica, e é natural que surjam conflitos envolvendo interesses muito sensíveis de todas as partes.

A Lei nº 9.427/1096 confere à ANEEL a atribuição de dirimir, no âmbito administrativo, controvérsias entre concessionárias, permissionárias, autorizadas, produtores independentes

e autoprodutores, bem como entre esses agentes e seus consumidores. Com esse fundamento, a ANEEL conta com uma Superintendência encarregada de receber pedidos de mediação e de dar-lhes encaminhamento. Analisada a documentação, essa Superintendência realiza reuniões presenciais (quantas forem necessárias) e estimula o acordo entre as partes. Veja o que diz a edição 8 do Cadernos Temáticos da ANEEL:

> *Em termos quantitativos, a SMA/ANEEL tem empreendido uma média de 30 (trinta) mediações anuais, das quais resultam acordos em aproximadamente 90% dos procedimentos instaurados. Tal percentual de êxito deve-se, de forma significativa, à postura das partes, as quais acabam por compreender que uma solução mediada é sempre melhor do que um impasse continuado. Os resultados mencionados são fruto do compromisso da ANEEL com as soluções dialogadas e compartilhadas dos conflitos. Para auxiliar as partes a alcançarem o diálogo cooperativo, a SMA/ANEEL busca o constante aprimoramento logístico e de pessoal, propiciando um ambiente favorável à solução dos conflitos e uma equipe de alto nível, dotada de conhecimento aprofundado das técnicas de negociação e comunicação. Esta poderosa ferramenta de solução de conflitos – a mediação – ainda carece de divulgação e entendimento, tanto interno como externo, mas os resultados obtidos servem de incentivo para a continuidade desses esforços em prol do equilíbrio entre os agentes, consumidores de energia elétrica e em benefício da sociedade.*

Conheça o fluxo do procedimento de mediação administrativa da ANEEL:

Figura 4: fluxo do procedimento de mediação administrativa da ANEEL
Fonte: Elaboração Enap

Por meio da visão de futuro é possível criar opções capazes de gerar benefícios mútuos e que contemplem todas as partes envolvidas. Se os atores atuarem em uma lógica puramente

individualista, acabarão obtendo um resultado muito ruim para ambos. Mas, se atuarem em uma lógica colaborativa, alcançarão um resultado que, embora não seja o melhor resultado possível da perspectiva individual, é um resultado bastante bom para ambos.

4. Resumo do módulo

Parabéns! Chegamos ao final do módulo 1. Nesta etapa inicial do curso você aprendeu muitas informações importantes sobre Resolução de Conflitos na Ouvidoria.

Revise-as com atenção nos itens a seguir:

- Conflito é o processo ou o estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis.
- Muitas vezes, quando um cidadão procura uma ouvidoria, ele está vivenciando uma situação de conflito. A compreensão desse tipo de situação é importante para que ele seja tratado de maneira adequada, com empatia e respeito.
- O diálogo convida seus participantes a se distanciarem de seus próprios interesses e necessidades e a trabalharem em prol dos interesses e necessidades de todos os envolvidos no conflito.
- As modalidades de resolução consensual de conflitos são os meios pelos quais o Estado se coloca à disposição do cidadão para que ele se manifeste e tenha uma influência real em uma decisão estatal.
- Diante do conflito, as partes têm basicamente três opções: resolver a questão utilizando a força (autotutela ou autodefesa), buscar uma solução por meio do diálogo e do consenso (autocomposição) ou buscar a solução por meio da decisão de um terceiro (heterocomposição).
- A autotutela só é permitida em casos bastante restritos. O mais conhecido é a legítima defesa, que concede à pessoa que é injustamente agredida o direito de repelir pessoalmente a agressão, desde que o faça imediatamente e utilize meios moderados.
- A heterocomposição, por sua vez, ocorre quando uma terceira parte, não envolvida inicialmente no conflito, é chamada para dar a solução. Exemplos de heterocomposição são a arbitragem e a resolução judicial.
- A autocomposição – modalidade de solução de controvérsias em que se insere a resolução consensual de conflitos – ocorre quando as próprias partes envolvidas no litígio conseguem chegar a uma solução, exercendo a autonomia da vontade. Quanto aos métodos autocompositivos, podemos citar a negociação, a conciliação e a mediação.
- Na negociação, as próprias partes conseguem, modificando espontaneamente os seus posicionamentos, chegar a um acordo.
- Na conciliação, temos a figura do conciliador, que auxilia as partes a chegarem a um acordo, mas sem forçá-las, expondo as vantagens e desvantagens das suas posições e propondo saídas e alternativas para a controvérsia.
- Na mediação também temos a atuação de uma terceira pessoa, mas sua função é auxiliar as partes, mediante técnicas adequadas, a estabelecerem um canal de comunicação para que elas construam, por si, a composição do conflito da maneira mais satisfatória.
- Os processos autocompositivos tendem a ser mais construtivos do que os outros. Isso porque esses métodos promovem a autonomia das pessoas, valorizando seus posicionamentos e suas posturas, e permitindo que elas próprias resolvam a controvérsia, sem imposições externas.

- Na Administração Pública, a Lei nº 13.140/2015 regulamenta as formas de solução consensual de conflitos. Essa lei trata de procedimentos, diferencia mediadores judiciais dos extrajudiciais e impõe a confidencialidade como regra nos processos de solução consensual de conflitos.
- A Instrução Normativa OGU nº 01/2014 trouxe como atribuição das ouvidorias públicas federais "promover a conciliação e a mediação na resolução de conflitos entre a sociedade e órgãos, entidades ou agentes do Poder Executivo federal".

5. Conclusão

Aprendemos no módulo 1 que a Instrução Normativa OGU nº 01/2014 trouxe como atribuição das ouvidorias públicas federais "promover a conciliação e a mediação na resolução de conflitos entre a sociedade e órgãos, entidades ou agentes do Poder Executivo federal".

Para entender melhor o conteúdo veja o mapa mental abaixo.

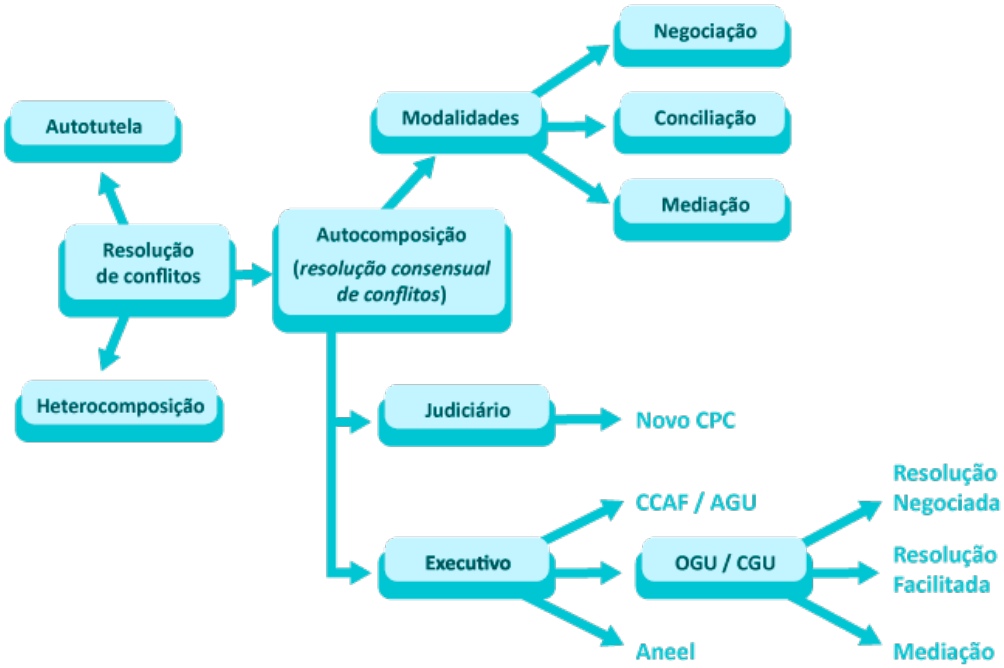

Figura 5: Mapa mental
Fonte: Elaboração Enap

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 1999.

AZEVEDO, André Gomma (org.). **Manual de Mediação Judicial.** Brasília: Ministério da Justiça; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm

CUNHA FILHO, Marcio C.; GUIMARÃES FILHO, P. A. C. **Por que ter medo do povo**? O debate em torno do Sistema Nacional de Participação Social (Decreto nº 8.243/14). Rio de Janeiro, Revista Direito e Práxis – UERJ (no prelo).

CUNHA FILHO, Marcio C.; XAVIER, V. C. S. **Lei de Acesso à Informação:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Lumen Iures, 2014.

DEMING, W.E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FEXEUS, Henrik. **A Arte de Ler Mentes:** como interpretar gestos e influenciar pessoas sem que elas percebam. Petrópolis: Vozes, 2014.

HABERMAS, Jüngen. **Direito e Democracia:** entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2012, v. 1.

PEASE, Allan; PEASE, Barbara. **Desvendando os Segredos da Linguagem Corporal.** Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

ROMÃO, José Eduardo Elias. **Justiça Procedimental:** a prática da mediação na teoria discursiva do direito de Jürgen Habermas. Brasília: Maggiore/UnB, 2005.

_____. A Ouvidoria no serviço público brasileiro. In: PAULINO, Fernando Oliveira; SILVA, Luiz Martins da. **Comunicação Pública em Debate**. Brasília: Editora da UnB, 2013.

SILVA, F. B; JACCOUD, L.; BEGHIN, N. Políticas sociais no Brasil: Participação Social, Conselhos e Parcerias. In: JACCOUD, L. (org). **Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo**. Brasília: IPEA, 2005.

YARN, Douglas H. **Dicionário de Resolução de Conflitos.** São Francisco: Ed. Jossey Bass, 1999.

Enap