



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

CARTILHA EDUCATIVA

TÉCNICAS EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM OUVIDORIA



MISSÃO

Coordenar e exercer atividades de Transparência, Ouvidoria, Correição, Auditoria Governamental, Ética e Controladoria no Poder Executivo, contribuindo para a melhoria da gestão pública e do controle social, em benefício da sociedade.

Governador
Elmano de Freitas da Costa

Vice-Governadora
Jade Afonso Romero

Secretário de Estado Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral
Aloísio Carvalho

Secretário Executivo da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado
Antônio Marconi Lemos da Silva

Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado
Marcelo de Sousa Monteiro

Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria
Lariça Loiola Gonçalves Alexandrino

Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento
José Otacílio Junior

Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas
Márcia Valéria Girão Ramos

Coordenadoria de Assessoria Jurídica
Ana Zélia Cavalcante

Coordenadoria de Assessoria de Comunicação
Flávia Salcedo Coutinho

Coordenadoria de Controladoria
Ítalo José Brígido Coelho

Coordenadoria de Auditoria Interna
Ana Luiza Felinto Cruz

Coordenadoria de Ouvidoria
Larisse Maria Ferreira Moreira

Coordenadoria de Ética e Transparência
Kassy Modesto da Silva

Coordenadoria de Correição
Antonio Paulo da Silva

Coordenadoria Administrativo-Financeira
Tiago Monteiro da Silva

Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
Marcos Henrique de Carvalho Almeida

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM OUVIDORIA

Fortaleza, setembro de 2023

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM OUVIDORIA

Governo do Estado do Ceará
Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE)

Edição
Coordenadoria de Ouvidoria (COUVI)

Conteúdo
Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE/CE)
Controladoria-Geral da União (CGU)
Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO Nacional)

Projeto Gráfico e Diagramação
Assessoria de Comunicação da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado
do Ceará (CGE)

Ceará, setembro de 2023

ELABORAÇÃO E REVISÃO

ASSISTENTE TÉCNICO DA COUVI

Jean Lopes dos Santos

COORDENADORA DE OUVIDORIA – COUVI

Larisse Maria Ferreira Moreira

ARTICULADOR DA COORDENADORIA DE OUVIDORIA – COUVI

José Benevides Lôbo Neto

AUDITORA DE CONTROLE INTERNO – COUVI

Maria Antonizete de Oliveira Silva

CÉLULA DE GESTÃO DE OUVIDORIA – CEOUV

ORIENTADORA DA CÉLULA DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Maria Thais Pinheiro Holanda

ASSESSORA TÉCNICA DA CÉLULA DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Christine Leite Mamede

ASSISTENTE TÉCNICA DA CÉLULA DE GESTÃO DE OUVIDORIA

Alaíde Maria Freitas Sales

MONITORAMENTO E VALIDAÇÃO DAS RESPOSTAS

Andreza Freire Castro

Claudia Correia Cavalcante

Fernanda Mara Furtado Rocha

Francisca Querobina Mota Vasconcelos

Jacilda da Silva Rodrigues

Lia Castelo Branco Martins

SUMÁRIO

1. O QUE É MEDIAÇÃO?	6
2. O CONFLITO E A IMPORTÂNCIA DE REALIZAR MEDIAÇÃO	6
3. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – CNV E A MEDIAÇÃO	8
4. MODALIDADES DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	10
4.1 Diferenças entre Conciliação e Mediação:	11
4.2 Comparativo dos Conceitos: Negociação, Conciliação e Mediação:	12
4.3 Ciclo do conflito duradouro	12
5. O PERFIL DO FACILITADOR	14
6. PRINCÍPIOS E CONDIÇÕES PARA EFETIVIDADE DA MEDIAÇÃO	16
6.1 Igualdade entre as Partes	16
6.2 Discrição e Sigilo	17
6.3 Plano de Trabalho	18
6.4 Ambiente de Parceria e Diálogo	18
7. TÉCNICAS PARA RESOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS	19
7.1 Diagnóstico do Conflito	20
7.2 Resolução do Conflito	23
8. O PAPEL DA OUVIDORIA NO PROCESSO MEDIATÓRIO	26
9. PASSO A PASSO DA MEDIAÇÃO	28
REFERÊNCIAS	29

Apresentação

A Cartilha Técnicas de Mediação de Conflitos em Ouvidoria tem por objetivo apresentar os princípios e as técnicas que deverão ser aplicadas na mediação de conflitos no tratamento das manifestações pelas Ouvidorias Setoriais no âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria.

O presente trabalho foi incorporado às metas institucionais da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará – CGE, no ano de 2022, em face da importância do tema e da extrema necessidade de atuar com profissionais da Rede Estadual de Ouvidorias capacitados e engajados, em busca da mediação consensual de conflitos no âmbito do serviço público.

O conteúdo da cartilha foi desenvolvido e adaptado a partir do material de capacitações ofertadas pela Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado, pela Controladoria-Geral da União e pela Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, bem como de legislação e de trabalhos acadêmicos que abordam o tema.

A Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, apresenta como atribuição da ouvidoria a promoção e adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública.

A CGE, na qualidade de órgão central do Sistema Estadual de Ouvidoria, se mantém engajada para o fiel cumprimento desse dispositivo legal, com atuação junto à Rede de Ouvidorias no que concerne a capacitações e orientações técnicas para auxiliar os profissionais de ouvidoria na execução do seu dever legal como agentes de mediação.

Bom trabalho!

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM OUVIDORIA

1. O QUE É MEDIAÇÃO?

De acordo com a Lei Federal nº 13.140/2015, mediação é a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Nas atividades de rotina da ouvidoria, a mediação ocorre de forma natural, e o ouvidor exerce esse papel de terceiro imparcial. Por muitas vezes o manifestante nem percebe a atuação da ouvidoria, pelo fato de não estar diretamente envolvido no procedimento. A ouvidoria realiza articulação e diálogo com as mais diversas áreas, em busca da solução de algum problema ou até mesmo de esclarecimentos, por meio de negociação, conciliação etc.

Em outras situações se faz necessária a realização da mediação convencional, em face dos conflitos generalizados entre as partes e de uma atenção especial da ouvidoria para o caso. Nessa situação, são necessários alguns conhecimentos técnicos acerca do tema e a adoção de procedimentos específicos, o que serão abordados nesta cartilha.

2. O CONFLITO E A IMPORTÂNCIA DE REALIZAR MEDIAÇÃO

Os conflitos podem ser encarados como ações naturais provenientes das relações humanas, a partir das diversas maneiras de pensar e de agir, das divergências, dos interesses, bem como da forma de se expressar sobre determinado assunto ou situação.

Os conflitos podem ser caracterizados como:



Como vimos, o conflito é inevitável na relação das pessoas e pode estar associado a situações externas do cotidiano, tais como: discordância na execução de tarefas, posicionamento em relacionamento e divergência quanto à forma de realização de algum trabalho.

No serviço público, há também a existência de conflitos, envolvendo cidadãos, servidores, fornecedores etc. com a administração pública, bem como conflitos de relacionamento interpessoal entre servidores. Para a solução desses entraves, contamos com uma importante ferramenta que é a mediação, que proporciona aos envolvidos alternativas para resolução consensual dos conflitos, com o auxílio de uma terceira pessoa neutra, isenta e imparcial, que atuará como facilitador. A mediação possibilita às partes refletirem, restabelecerem o diálogo e construir uma solução conjunta para o problema, sem a necessidade da atuação do judiciário bem como de outros procedimentos técnicos alternativos.

A mediação é um procedimento mais rápido que o trâmite normal dos processos, é uma forma participativa e célere na resolução de conflitos, as partes chegam a decidir o que é melhor. Na mediação, não necessita a apresentação de provas e de documentos durante o procedimento.

Importante destacar que os envolvidos nos conflitos não são obrigados a optar pelo procedimento de mediação, pois é totalmente voluntário. No nosso caso, a Ouvidoria auxilia na tentativa de realizar a mediação, baseada na vontade das partes.

3. COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA – CNV E A MEDIAÇÃO

Comunicação Não-Violenta (CNV) é uma metodologia que contribui significativamente para a administração e expressão de emoções sem agressão ou criação de conflitos. A CNV nos ajuda a expressar de forma genuína o que sentimos; busca a identificação das necessidades dos indivíduos e propõe soluções criativas, cooperativas e empáticas.

O que pode tornar uma Comunicação Violenta:

- Julgamentos;
- Bullying;
- Transferência de Culpa;
- Discriminação;
- Falar sem escutar;
- Reação com raiva;
- Agir na defensiva;
- Criticar os outros e a si mesmo.

A CNV se destina para qualquer pessoa que deseja ser mais empática, mais ouvinte, mais assertiva na sua comunicação. Pode ser usada no ambiente familiar, escolar, comunitário, corporativo e jurídico, sendo importante instrumento na mediação de conflitos.

A CNV é o recurso para uma mediação efetiva, pois um dos seus objetivos é otimizar os relacionamentos, fazendo enxergar o que tem além do comportamento, buscando uma conexão entre as partes e a existência do que existe em comum.

Utilizar a CNV não significa ser bonzinho, concordar com situações que venham ferir seus princípios e valores, e tampouco ser conivente com o que é errado. O objetivo da

CNV é contribuir para que as partes sejam autênticas, se conectem, melhorem relacionamentos, sejam coerentes, desenvolvam resiliência, dentre outros.

A CNV é constituída de 4 etapas (pilares): Observação, Sentimento, Necessidade e Pedido. O que contribui para identificar o que está sendo manifestado, fazendo uma leitura da reação do outro e um convite à reflexão sobre qual é a melhor maneira de expressar o que deseja.

Como aplicar a Comunicação Não-Violenta?

A aplicação da CNV no ambiente de trabalho proporciona melhoria no clima organizacional, tornando-o mais saudável e humano, estimula o capital intelectual e motiva a equipe.

Ao adotar uma cultura de CNV, os funcionários da instituição conseguem se comunicar de forma efetiva, evitando desentendimentos e conflitos institucionais, como por exemplo, a integração de novos funcionários, que ainda não estão habituados ou desconhecem a missão e políticas da instituição.

A CNV é uma excelente ferramenta de transformação comportamental e é importante a sua aplicação no ambiente de trabalho.

A seguir algumas dicas para aplicar a CNV no ambiente de trabalho:

- ✓ Falar menos e escutar mais;
- ✓ Dar atenção e importância ao outro nos diálogos;
- ✓ Valorizar as soluções e não os problemas;
- ✓ Impulsionar a equipe para desenvolver soluções;
- ✓ Apostar na criatividade e na tecnologia na resolução dos problemas;
- ✓ Estimular a inovação com foco na positividade e na cocriação;
- ✓ Estimular a interação e integração entre os funcionários;
- ✓ Desenvolver a empatia na entrega dos produtos e execução dos serviços;
- ✓ Realizar dinâmicas em algumas ações corporativas;
- ✓ Desenvolver e disponibilizar a missão institucional e políticas internas da organização (política da qualidade, política de ouvidoria etc.).

4. MODALIDADES DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Na resolução de conflitos, contamos com três modalidades: Autocomposição, Autotutela e Heterocomposição.

As modalidades Autotutela e Heterocomposição não possuem relação direta com a atuação da Ouvidoria nas atividades de mediação. Essas modalidades estão relacionadas à prática da legítima defesa, no caso da autotutela, e aos métodos arbitragem e resolução judicial para resolução de conflitos, no âmbito da modalidade de heterocomposição.

A Autocomposição de forma bilateral tem como características o diálogo, o consenso e concessões recíprocas entre as partes. Essa modalidade possui muita conexão com o trabalho realizado pela Ouvidoria, em busca da solução da demanda apresentada pelo cidadão, por meio da Negociação, Conciliação e Mediação, para chegar ao comum acordo.

- **Negociação:** As próprias partes conseguem chegar a um acordo, alterando de forma espontânea os seus posicionamentos. Nesse caso, não existe a participação de um terceiro, as partes utilizam algumas técnicas na controvérsia.

Comunicação estabelecida diretamente pelos envolvidos, com avanços e retrocessos em busca de acordo, é um meio menos custoso.

Exemplos de possíveis negociações no Serviço Público:

- Desconto e parcelamento de tributos;
- Prazo para execução de serviços;
- Acidentes de trânsitos (danos materiais).

Importante frisar que, na negociação, a Ouvidoria já deve estar alinhada com as áreas técnicas no que corresponde à viabilidade da solução do ponto de vista legal e técnico.

- **Conciliação:** Atuação de uma terceira pessoa, que auxilia as partes a chegarem a um acordo, sem a necessidade de forçá-las a um pacto, apresentando as

vantagens e desvantagens de seus posicionamentos, em como propõe saídas e alternativas para a controvérsia.

Exemplos de possíveis conciliações no Serviço Público:

- Atendimento Inadequado;
- Acidentes de trânsitos (danos materiais).

➤ **Mediação:** Atuação de uma terceira pessoa, que também possui a função de auxiliar as partes, por meio de técnicas adequadas, a estabelecerem um canal de diálogo para resolução do conflito de maneira mais satisfatória. O mediador, que na prática atua como um facilitador, tem a missão de facilitar o diálogo entre as partes em conflito, por meio de técnicas específicas.

Exemplos de possíveis mediações no Serviço Público:

- Relação de consumo;
- Relacionamento interpessoal;
- Conflitos familiares.

4.1 Diferenças entre Conciliação e Mediação:

Na conciliação, a atuação será preferencialmente nos conflitos objetivos que não haja um vínculo anterior entre as partes e não exista relacionamento duradouro, o facilitador interfere de forma mais direta, podendo ser sugeridas soluções para o caso, sendo vedadas qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

Na mediação, a atuação será preferencialmente nos conflitos subjetivos que haja vínculo anterior e relação entre as partes. O facilitador estimula o diálogo, com auxílio dos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificando por si próprios, as alternativas para resolução do conflito.

4.2 Comparativo dos Conceitos: Negociação, Conciliação e Mediação:

<div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">N</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">NEGOCIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação direta entre as partes; • Não existe a participação de um terceiro (facilitador); • O objetivo é modificar de forma espontânea seus posicionamentos; • Sujeito a frustrações por falta de acordo; • Meio menos custoso. 	<div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">C</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">CONCILIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe a participação de um terceiro (conciliador); • Entre os envolvidos no conflito não existe vínculo e relação duradoura; • Postura mais ativa; • Apresenta soluções, propostas e busca caminhos; • Apresenta vantagens e desvantagens dos posicionamentos; • Não força as partes a tomarem decisões. 	<div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">M</div> <p style="text-align: center; font-weight: bold; margin-bottom: 10px;">MEDIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe a participação de um terceiro (mediador); • Entre os envolvidos no conflito existe vínculo e relação duradoura; • Atua como facilitador; • Reestabelecer a comunicação e vínculo entre as partes; • Auxilia as partes a identificarem, por si mesmas, alternativas e benefícios mútuos.
---	---	--

4.3 Ciclo do conflito duradouro

No âmbito do serviço público, muitos conflitos são causados em decorrência da comunicação não efetiva e da divergência de posições entre as instituições e seus usuários, ocasionando uma interação conflituosa. O desenho da prestação do serviço em algumas situações não é tão claro para o cidadão, bem como as suas etapas não são devidamente cumpridas pela instituição, causando insatisfação aos usuários do serviço.

Quando a instituição não consegue ser transparente ou adotar uma comunicação efetiva acerca do problema apresentado e, por outro lado, o cidadão também não aceitar e compreender esse feedback, isso pode acarretar conflitos excessivos porque as partes não encontram um entendimento mútuo, sendo necessária a adoção de outras formas de comunicação para compreender e encontrar uma saída para o problema.

A representação gráfica abaixo demonstra o ciclo de uma manifestação em que a comunicação entre a ouvidoria e o cidadão não é efetiva.



A plataforma Ceará Transparente permite ao cidadão, além de registrar a manifestação, realizar reaberturas, que funciona como uma “réplica” para o cidadão a partir de uma resposta fornecida pela ouvidoria. Essa situação ocorre, muitas vezes, quando a resposta pode não ter ficado clara ou o cidadão discordou.

Apesar do recurso de reabertura só poder ser realizado uma vez para cada manifestação, o cidadão tem a possibilidade de registrar novas manifestações abordando o mesmo assunto, caso fique insatisfeito com a resposta apresentada.

Essa excessiva comunicação via sistema fica cansativa tanto para a ouvidoria como para o cidadão, não resolve o conflito. Enquanto a situação não for resolvida, será empregada uma força de trabalho nesse impasse, enquanto a ouvidoria poderia estar atuando em outras demandas.

Por muitas vezes isso ocorre devido à ausência de uma comunicação alternativa e de maior efetividade, a exemplo de um contato telefônico ou até mesmo de um convite para uma conversa no formato presencial.

A partir desse procedimento, a ouvidoria terá condições de compreender melhor os pontos de insatisfação do cidadão, que por meio da comunicação tecnológica com sucessivos registros de manifestações e de respostas no sistema não foi possível esclarecer e entender algumas questões, o que pode culminar na insatisfação do cidadão.

Importante também que a ouvidoria realize uma análise qualitativa das informações e posicionamentos prestados pelas áreas internas da instituição, podendo até ser reforçado por meio de reuniões específicas, visando se apropriar melhor do caso, bem como identificar alguma questão que não ficou esclarecida para o cidadão.

Após a efetivação do contato junto ao cidadão e do levantamento de informações complementares e da articulação com as áreas internas, a ouvidoria poderá propor ao cidadão um procedimento de mediação, objetivando a resolução consensual do conflito.

5. O PERFIL DO FACILITADOR

Em face da importância e da seriedade dos assuntos e das temáticas tratados no processo de mediação, o facilitador deverá ser um profissional qualificado para desempenhar essa importante função. Deverá possuir conhecimento técnico ou se apropriar do tema em discussão no debate, de forma a compreender e interpretar as intenções das partes.

O facilitador é a terceira pessoa e atuará de forma imparcial no processo. A sua atuação poderá ter relação direta na resolução do conflito. Ele deverá trabalhar para a comunicação entre as partes fluir melhor, neutralizar as emoções e sentimentos que em muitas situações surgem com intensidade no processo de discussão.

A autoridade do facilitador está no processo de interação entre as partes, e não no conteúdo dos acordos firmados.

Na Ouvidoria, o Facilitador desempenha importante papel, que já está incorporado às suas atividades de rotina, bem como relacionado às características da ouvidoria, como por exemplo:

- Escutar ativamente;
- Fazer perguntas abertas;
- Fazer perguntas que permitam o esclarecimento de questões;
- Administrar as interações entre as partes;
- Identificar as questões;
- Identificar interesses subjacentes;
- Reconhecer sentimentos;
- Fazer um resumo utilizando linguagem neutra;
- Certificar-se de que nada foi omitido;
- Propor uma organização que gere uma discussão produtiva.

No âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria, por meio do Decreto nº 33.485/2020, são apresentados alguns requisitos para o perfil do ouvidor, dentre eles: habilidade em mediação de conflitos, com atuação ética, imparcial e empática.

No procedimento de mediação é possível a participação de um comediador, que vai assessorar o mediador nas sessões. Esse profissional poderá ser o ouvidor substituto ou algum técnico da equipe da ouvidoria, por isso a importância de qualificar todos os membros da equipe na temática mediação de conflitos, para que possa adquirir

habilidades e conhecimentos técnicos de forma a contribuir com essa atividade no âmbito da ouvidoria.

6. PRINCÍPIOS E CONDIÇÕES PARA EFETIVIDADE DA MEDIAÇÃO

No procedimento de mediação, alguns princípios e condições deverão ser observados e respeitados para a sua efetividade:

- ❖ Igualdade entre as partes;
- ❖ Discrição ou Sigilo;
- ❖ Plano de Trabalho;
- ❖ Ambiente de Parceria e Diálogo.



Igualdade entre as partes

- Direitos comunicativos iguais;
- Tempo de fala;
- Não excluir falas das partes;
- Momentos individuais iguais com o facilitador.



Discrição ou sigilo

- Entre as partes e o mediador;
- Ambiente físico privado sem interferências;
- Sem contaminação sonora;
- Comunicação livre de restrições.



Plano de trabalho

- Documento que identifica as etapas e os objetivos do processo;
- Apresentar de forma clara os procedimentos operacionais (Facilitador, instituição, locais, tempos);
- Funciona como pré-contrato.



Ambiente de parceria e diálogo

- As partes estejam dispostas a ouvir, dialogar;
- Enfrentar o problema em conjunto;
- Considerar o outro como parceiro;
- Dar crédito ao que o outro tem a falar;
- Envolver nas decisões em conjunto.

6.1 Igualdade entre as Partes

Na mediação, a igualdade entre as partes é de extrema importância, assegurando que

terão o mesmo tratamento e adoção da mesma metodologia, bem como a devida aplicação das regras e procedimentos. O facilitador atuará solicitando aos participantes que sejam claros e objetivos nos posicionamentos, focando no assunto que está em pauta.

Importante destacar que o layout da mesa utilizada no diálogo com as partes pode fazer toda diferença. Recomenda-se a mesa no formato arredondado, pois evita interpretações de favorecimento nos assentos durante as sessões, principalmente quando houver muitos participantes.

Durante a mediação, o mediador poderá realizar exclusivamente sessões individualizadas, nas situações em que os ânimos das partes estiverem elevados, principalmente se possuírem uma relação anterior e o objeto do conflito for complexo. O mediador será a ponte de comunicação entre as partes, que irá compartilhar desde as informações-chaves coletadas nos diálogos até as propostas de soluções apresentadas pelas partes. Importante destacar que nesse formato deverá ser assegurada a igualdade entre as partes, bem como todos os demais princípios e condições da mediação de conflitos.

6.2 Discrição e Sigilo

Discrição e Sigilo são peças-chaves na construção de um diálogo efetivo e para segurança da mediação, o facilitador e as partes deverão ter o compromisso de garantir que as informações acerca do objeto do conflito não sejam compartilhadas de forma indevida com terceiros estranhos ao processo.

6.3 Plano de Trabalho

Vimos anteriormente que não será possível proceder com a mediação se as partes não concordarem em participar, considerando que a mediação é baseada na vontade de ambos os lados. O Plano de Trabalho é o documento que firma esse pacto, essa vontade, apresentando os objetivos do processo, procedimentos operacionais, informações sobre o facilitador e as partes, dentre outras, funcionando como pré-contrato.

6.4 Ambiente de Parceria e Diálogo

Outro princípio que é essencial na resolução do conflito é o estabelecimento de um ambiente de parceria e de diálogo, firmando o acordo do plano de trabalho. As partes, em geral, não estão dispostas a entrar em consenso para solucionar as questões, pois existe uma dificuldade de comunicação.

Nesse sentido, o que se espera das partes é que estejam no ambiente de construção de soluções consensuais, que estejam dispostas a ouvir, dialogar e enfrentar o problema em conjunto. Devem considerar o outro como parceiro, envolver-se proativamente na busca pelas decisões em conjunto, dar crédito ao que o outro tem a falar.

7. TÉCNICAS PARA RESOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS

O processo de mediação envolve a adoção de um conjunto de técnicas que podem ser ou não adequadas para cada situação. Caberá ao facilitador, em último caso, analisar a conveniência de aplicar cada uma das técnicas existentes.

As técnicas são aplicadas em dois momentos: durante o Diagnóstico do Conflito e a Resolução do Conflito, conforme abaixo:



7.1 Diagnóstico do Conflito

Na fase do diagnóstico do conflito, o facilitador realizará a análise do contexto do conflito, que vai desde o acolhimento das partes até uma interpretação mais qualificada do caso.

Acolhimento

- Receber com cortesia e urbanidade;
- Tratar preferencialmente pelo nome;
- Escutar com atenção;
- Usar meios de comunicação de forma verbal e não-verbal para validar a participação das partes;
- Não interromper as narrativas.

Organização das Propostas e Resumos das Ideias

- Captar e resumir as propostas levantadas no processo;
- Estabelecer critérios objetivos para solucionar controvérsias;
- Sintetizar tudo que foi dito pelas partes por meio de uma perspectiva positiva;
- As sínteses devem abordar: interesses, necessidades, sentimentos, preocupações e valores de forma a estabelecer conexões;
- Ser objetivo, claro e saber intervir.

Redefinição com Conotação Positiva

- Técnica útil quando as partes se comportam de forma agressiva;
- Redesenha a fala de forma reestruturada e positiva;
- Suavizar as atitudes negativas e traduzi-las em preocupações ou necessidades desatendidas.

Exemplo de uma situação com a aplicação da técnica - Redefinição com Conotação Positiva:

MANIFESTAÇÃO CIDADÃO

Manifestante demonstra muita insatisfação com o atendimento telefônico questionando com muita raiva como que o órgão mantém um canal desse que não serve para nada, nunca que liga dá certo. fica sempre ocupado, que o serviço é de quinta categoria.

CONOTAÇÃO POSITIVA

"Percebo que o fato de não conseguir utilizar esse canal como gostaria lhe incomoda muito, fazendo com que desconfie da sua efetividade"

Constitucionalização da Controvérsia

- Compreender os Fundamentos Constitucionais e legais da Controvérsia;
- Constitucionalizar o conflito significa ter uma visão mais abrangente do que está sendo discutido;
- Compreender os valores e direitos que constituem o pano de fundo do conflito.

Exemplo de uma situação com a aplicação da técnica – Constitucionalização da Controvérsia:

Imaginemos a seguinte situação:

[Manifestação Cidadão]

Manifestante relata que não consegue mais realizar manifestação por telefone, pois teve seu número bloqueado, e que o órgão informa que o motivo foi pelo uso indevido desse canal de participação.

No quadro abaixo, é apresentada a constitucionalização do conflito, com base nos contextos das duas partes, com observância aos preceitos legais.

Constitucionalização da Controvérsia

SITUAÇÃO CIDADÃO

A participação social está prevista em nossa constituição federal, na lei nacional nº 13.460/17, bem como no âmbito do Sistema Estadual de Ouvidoria, fomentando e estimulando o cidadão a participação da gestão pública por meio do exercício do controle social.

SITUAÇÃO ÓRGÃO

A Lei nº 13.460/17 apresenta direitos e deveres aos cidadãos na utilização de serviços públicos, como por exemplo, utilizar adequadamente os serviços, procedendo com urbanidade e boa-fé, caso isso não aconteça impactará na qualidade e custo do atendimento e afetará terceiros.

7.2 Resolução do Conflito

Na fase de resolução do conflito, o facilitador já operacionaliza o procedimento de mediação por meio de algumas técnicas, tais como: escutar ativamente e valorizar a opinião das partes, troca de papéis, uso de perguntas autoimplicativas para reflexão das partes, foco no futuro, dentre outras.

Escuta Ativa

- Prestar atenção na outra pessoa;
- Entender a mensagem do ponto de vista do outro;
- Estar atento a outra pessoa (gestos, falas, comportamentos);
- Respeito ao coordenar o diálogo (linguagens verbal e não-verbal);
- Saber escutar (demanda decisão consciente e desenvolve paciência e humildade).



Fonte: <http://www.batepapocomestilo.com.br/2019/09/so-quem-consegue-aquietar-propria-mente.html>

Valorização da Opinião das partes e promoção do reconhecimento mútuo

- Estar qualificado para extrair o máximo das partes em cada intervenção;
- Reconhecer as intervenções não expressas de maneira adequada como válidas;
- Identificar interesses compartilhados;
- Elogiar a fala dos participantes (contribui e agrega valor ao processo);
- Auxiliar as partes que tenham dificuldade na fala;
- Incentivar as partes a valorizar um ao outro como sujeitos de direito.



Troca de Papéis

- Compreender a troca de papéis como importante instrumento para resolução de conflitos;
- Agir com esforço e paciência;
- Apaziguar os ânimos e sensibilizar as partes;
- Compreender a posição contrária em busca da solução comum;
- Abandonar a perspectiva de atribuir culpa umas às outras;
- Eliminar posturas mesquinhas, egoístas e individualistas, pois poderão acarretar a necessidade de intervenção de um agente externo;
- Compreender a compreensão contrária;
- Incentivar que cada parte olhe para si e identifique qual a sua contribuição para geração do conflito.

Incentivo do uso de perguntas autoimplicativas

A pergunta autoimplicativa é uma técnica que auxilia as partes do conflito a não utilizarem em suas respostas e opiniões a 3ª pessoa do singular, e sim sempre utilizar a 1ª pessoa. Assim, incentiva que cada parte olhe para si e identifique a sua contribuição para geração do conflito, evitando que a outra parte seja sempre mencionada em seus posicionamentos.

Exemplo:

- Ele não me orientou sobre as etapas do serviço. 
- Eu não sabia da existência da Carta de Serviços. 

- Produzir intervenções adequadas aos propósitos de cada momento da negociação;
- O facilitador deve passar confiança para as partes no uso dessas perguntas;
- O objetivo das perguntas é um convite à reflexão e não às acusações;
- As perguntas autoimplicativas incentivam que cada parte olhe para si e identifique qual a sua contribuição para geração do conflito.

Identificação dos interesses divergentes e superação da abordagem adversarial

- Muitas vezes as partes desabafam e expõem sentimentos, não tendo relação com o objetivo principal da resolução do conflito;

- A superação da abordagem adversarial, que deve ser estimulada na mediação, consiste em identificar os interesses que estão implícitos e considerar as necessidades do outro;
- A abordagem adversarial é ocasionada em decorrência da divisão de um recurso limitado no processo mediatório, podendo frustrar os objetivos e metas das partes, caso precisem abrir mão de algo.

Foco no Futuro

- Não se prender aos acontecimentos passados;
- Descartar o fator “vingança” associado ao senso de justiça;
- O facilitador deverá apresentar estratégia diferente para enfrentar essa situação do conflito;
- Apresentar que é possível mudar o passado;
- Manter o foco no futuro e pensar em alternativas para melhorar a situação atual;
- Focar somente no passado não é estratégia efetiva para solucionar o conflito.

8. O PAPEL DA OUVIDORIA NO PROCESSO MEDIATÓRIO

As Ouvidorias por essência são mediadoras naturais no desempenho de suas funções, na relação do cidadão com a administração pública, ou até mesmo envolvendo o público interno no relacionamento interpessoal.

Para que as ouvidorias possam desempenhar esse papel com maior efetividade e fazer cumprir essa atribuição prevista na lei nº 13.460/2017, é necessário que alguns requisitos sejam cumpridos, tais como:

- ✓ Ouvidoria institucionalizada;
- ✓ Qualificação do ouvidor e membros da equipe com a temática;
- ✓ Instituir procedimento (documentar) a atividade de mediação;
- ✓ Estrutura física e de pessoal da Ouvidoria;
- ✓ Empoderamento da Ouvidoria com a mediação

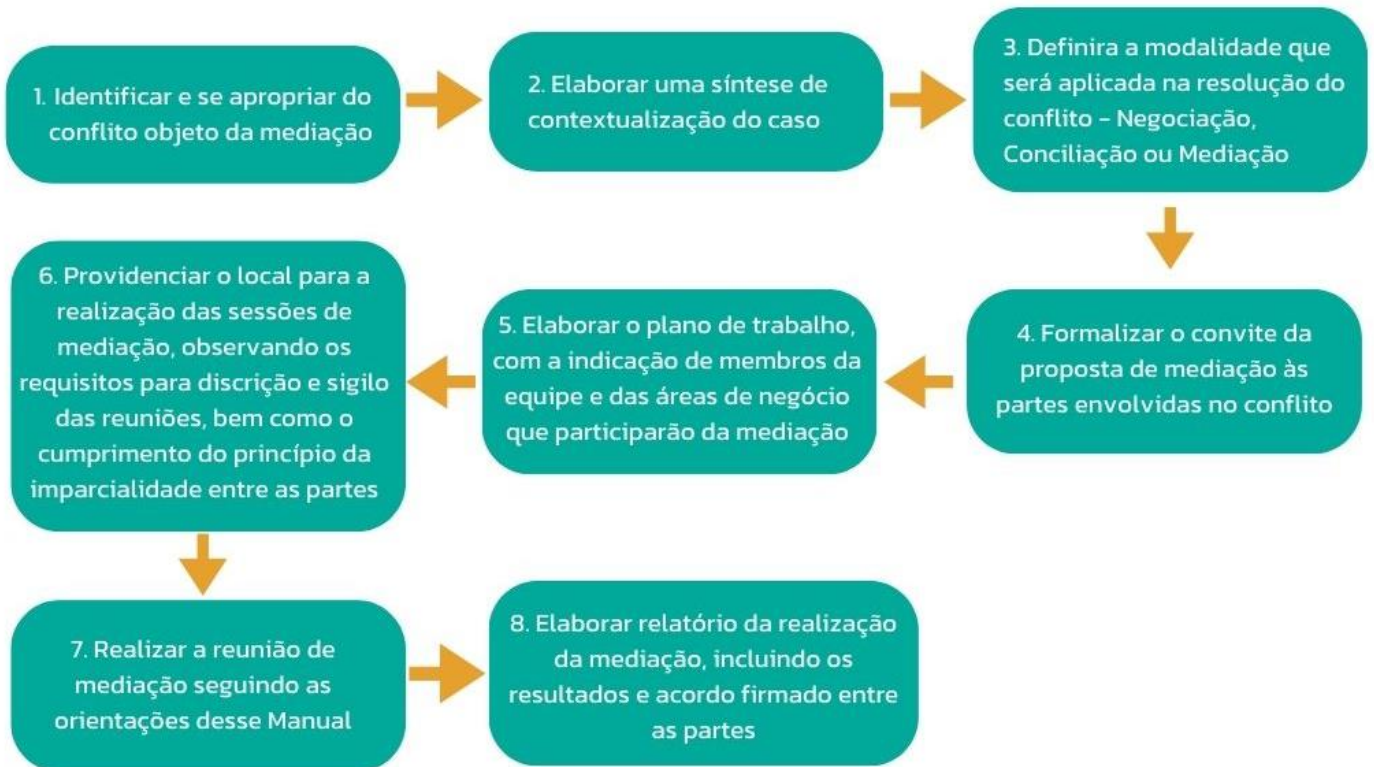
As Ouvidorias recebem demandas com assuntos diversificados e em sua maioria elas têm atuação com foco na conciliação, desde a prestação de esclarecimentos dos fatos até a resolução dos casos ou apresentando alternativas de solução.

Dessa forma, a Ouvidoria se destaca com seu compromisso pedagógico para a construção de um espaço de acolhimento, democrático e de diálogo. A ouvidoria possui uma valorosa colaboração na promoção das relações e na construção de um ambiente de convivência ética e harmônico dentro de uma organização, bem como fortalecer sua credibilidade e aproximação com o público externo.

As resistências pessoais das partes em conflitos podem ser transformadas objetivando proporcionar a cultura do diálogo. E com a mediação, é possível atuar na prevenção e resolução dos conflitos.

A Ouvidoria tem um grande desafio dentro das instituições que é estimular a cultura do diálogo e aproximar as pessoas. É importante que essa atuação seja disseminada junto ao público interno e externo, a ouvidoria é o canal mais prático e célere para acolher as demandas relacionadas a conflitos, ela possui todas as condições para chegar à solução consensual por meio do instrumento de mediação, em parceria e harmonia com outros atores institucionais.

9. PASSO A PASSO DA MEDIAÇÃO



REFERÊNCIAS

- ABO Nacional, 11º Curso Online de Capacitações para Mediadores, São Paulo – SP, 2022.
- ASSOCIAÇÃO CLUBE, Comunicação não-violenta: como ela pode melhorar sua vida e suas relações, disponível em <https://www.associacaoclube.com.br/clube/noticias/comunicacao-nao-violenta-como-ela-pode-melhorar-a-sua-vida>, acesso em 05/10/2022. EGPCE/CGE, Curso de Mediação de Conflitos em Ouvidoria, Fortaleza-CE, 2022.
- BLOG CONVENIA, Entenda a importância da comunicação não violenta no trabalho, disponível em <https://blog.convenia.com.br/comunicacao-nao-violenta/>, acesso em 23/11/2022.
- ENAP/CGU, Resolução de Conflitos Aplicada ao Contexto das Ouvidorias, Brasília-DF, 2017.
- INSTITUTO ELO, Fundamentos da Mediação Comunitária, disponível em <http://institutoelo.org.br/site/files/arquivos/d1aeee6d8a529d6737b303af6e4909d6.pdf>, acesso em 04/10/2022.
- KEEP, Comunicação não violenta (CNV): o que é e como aplicar no trabalho, disponível em <https://keeps.com.br/comunicacao-nao-violenta-cnv-o-que-e-e-como-aplicar-no-trabalho/>, acesso em 23/11/2022.
- SILVEIRA SAMARA, Introdução à Comunicação Não Violenta, Apresentação CGE Compartilha, Fortaleza – CE, 2022.



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

**CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO**