



# A CONSENSUALIDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

---

# A CONSENSUALIDADE NA GESTÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) .VANESSA APARECIDA PRESCHLAK ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente .Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andriele de Prá Carvalho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.





[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

# SUMÁRIO

Resumo 04

Contexto 05

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 13

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 14

Referências 15

Protocolo de recebimento 18

## RESUMO

Este estudo, fundamentado em análise documental e revisão bibliográfica, explora a viabilidade e a eficácia da implementação de práticas autocompositivas na administração pública, com destaque para seu impacto econômico e gerencial. Em um cenário de escassez de recursos humanos, o desenvolvimento de boas práticas de gestão emerge como uma necessidade estratégica. Embora ainda incipiente na administração pública, a adoção de métodos autocompositivos apresenta potencial significativo para alcançar maior celeridade e economia processual, à semelhança do que foi observado no Poder Judiciário. Este estudo concentra-se na aplicação dessas práticas em uma Universidade Pública Federal, onde os servidores frequentemente carecem de

domínio sobre as técnicas processuais tradicionais, como o processo administrativo disciplinar, sindicâncias e outros procedimentos correlatos. Além disso, reconhece-se o impacto negativo desses processos na vida pessoal e profissional dos envolvidos. A mediação, a conciliação e a negociação são analisadas como instrumentos para abordar as causas subjacentes dos conflitos e promover soluções mais humanas, eficazes e economicamente viáveis no contexto universitário. Assim, a pesquisa busca contribuir para uma compreensão aprofundada das dinâmicas de gestão de conflitos e para o fortalecimento da governança pública por meio de práticas inovadoras.



**“Já que são necessários dois para brigar, a sabedoria está em não ser o segundo.”**

Chevrot

## CONTEXTO

Este estudo consiste na implementação de métodos autocompositivos em uma Universidade Federal, resultando em boas práticas de gestão, uma vez tais procedimentos visam tratar os conflitos na sua origem, deixando para trás, os meios convencionais, sempre que possível e/ou recomendável.

O contexto da pesquisa é a crescente necessidade de aprimorar a gestão de conflitos interpessoais em organizações públicas, especificamente em universidades federais.

A complexidade das relações no ambiente acadêmico, marcado pela diversidade de atores e interesses, somada à pressão por eficiência e celeridade na administração pública, demanda a busca por mecanismos alternativos aos tradicionais processos disciplinares.

A instituição em que a pesquisa será desenvolvida é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

A escolha justifica-se pela representatividade da UTFPR no cenário das universidades federais brasileiras, sua complexidade organizacional e a pertinência da temática da gestão de conflitos para o aprimoramento de suas práticas administrativas.

A pesquisa buscará diagnosticar a situação atual da gestão de conflitos na UTFPR, analisar a viabilidade e os desafios da implementação de métodos autocompositivos, e propor diretrizes para a construção de uma política institucional de resolução de conflitos que priorize o diálogo, a colaboração e o respeito à dignidade da pessoa humana.

A UTFPR, como campo de pesquisa, oferece a oportunidade de desenvolver um estudo de caso aprofundado e com potencial de replicabilidade para outras instituições de ensino superior.

Nesse cenário, os métodos autocompositivos de resolução de conflitos, como a mediação, a conciliação e a negociação, emergem como instrumentos promissores para a construção de um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo.

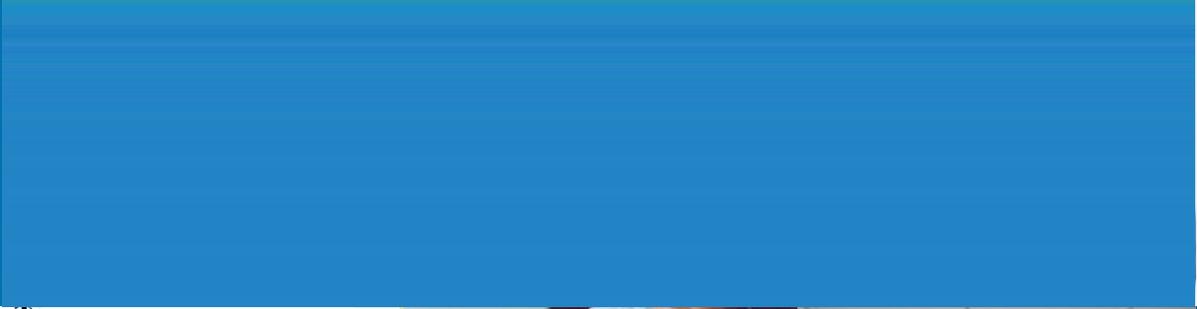


## PÚBLICO-ALVO



### **SERVIDORES E DISCENTES DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**





## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Como defende Chauí (2003), a Universidade é uma instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Essa representação da sociedade pode ser percebida nas exposições de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que expressam divisões e contradições da sociedade. Cardoso e Estrella (2018) defendem que as instituições públicas possuem uma estrutura propícia ao conflito, em decorrência de sua pluralidade.

A tendência das organizações, tanto públicas quanto privadas, é administrar seus próprios conflitos desenvolvendo meios de resolução céleres e econômicos que não dependam da sanção impositiva do Estado.

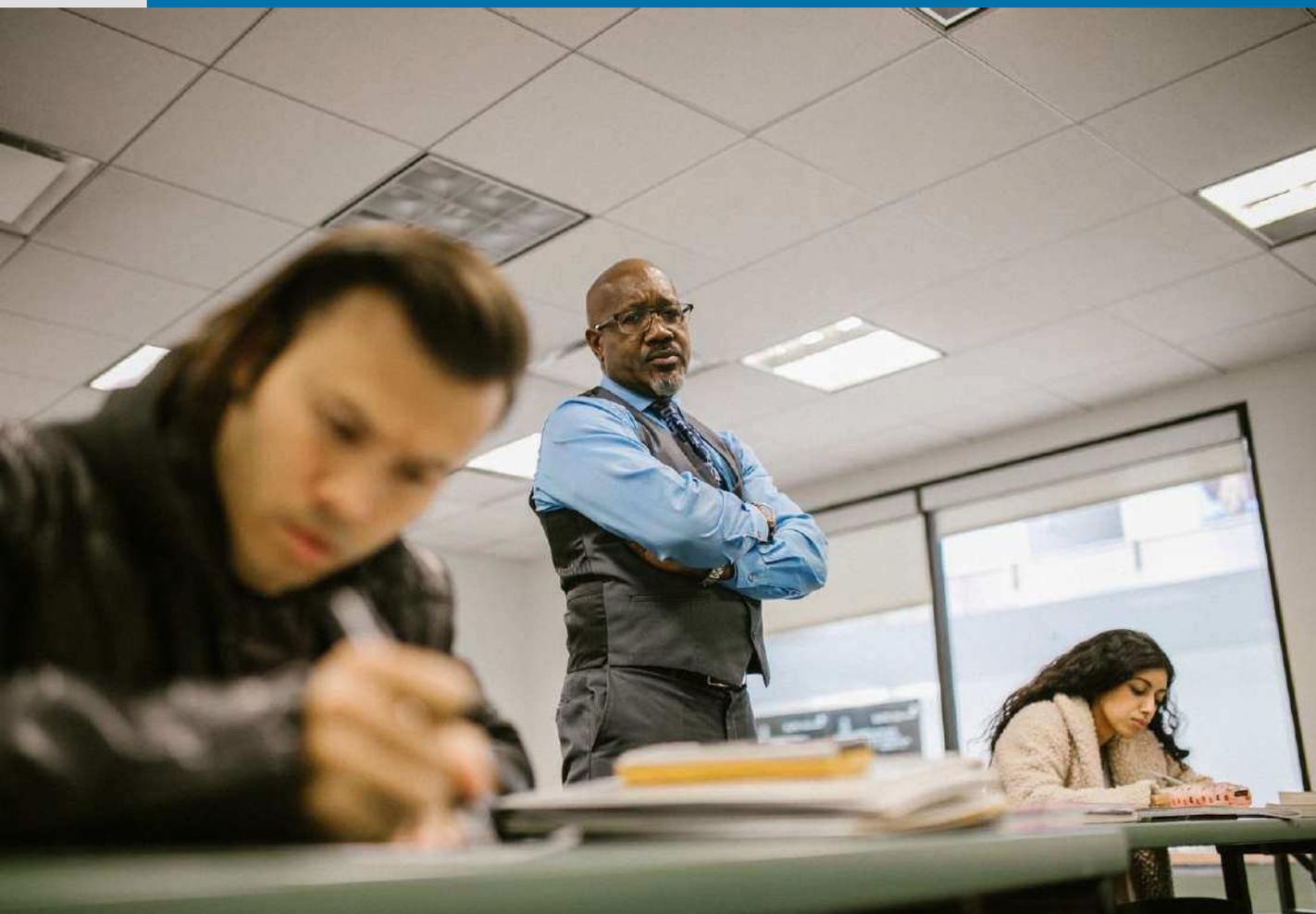
O próprio Poder Judiciário, atento aos princípios da economia e celeridade processuais, eficiência e efetividade da prestação jurisdicional implementou métodos autocompositivos ou métodos socialmente úteis, nos processos judiciais e administrativos, conforme Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, colhendo bons resultados.

Assim, a introdução dos meios autocompositivos no ambiente universitário é viável e encontra amparo legal, sendo necessário demonstrar aos gestores e coordenadores de Recursos Humanos, as vantagens de sua implementação.

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

O presente estudo tem como objetivo geral a análise dos meios convencionais e consensuais de solução de conflitos aplicáveis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Visando a consecução do objetivo geral proposto, tem-se como objetivos específicos:

- a)** Apresentar os meios convencionais e consensuais de resolução de conflito
- b)** Realizar um levantamento documental dos meios convencionais referentes a gestão dos conflitos aplicáveis às Universidades Tecnológica Federal do Paraná;
- c)** Estudar as legislações vigentes aplicadas aos meios consensuais de resolução de conflitos;
- d)** Propor uma cartilha orientativa acerca dos meios consensuais e sua aplicabilidade no caso concreto (gestão de conflito), para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná;



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A presente pesquisa revela que a resolução de conflitos em universidades federais frequentemente se ancora em procedimentos formais e burocráticos, como sindicâncias e processos administrativos disciplinares. Embora imprescindíveis para casos graves, esses mecanismos podem ser lentos, dispendiosos e, por vezes, agravam os desgastes nas relações interpessoais.

Veloso e Vieira (2016) destacam que a própria instauração de processos disciplinares pode acarretar prejuízos e transtornos psicológicos aos envolvidos, mesmo em situações de absolvição. Essa conjuntura evidencia a necessidade de uma mudança de paradigma, incorporando métodos que valorizem o diálogo e a construção conjunta de soluções.

Os Processos Administrativos Disciplinares (PAD) tradicionais frequentemente resultam em consequências que transcendem significativamente a esfera patrimonial, afetando profundamente a saúde mental e o bem-estar dos servidores envolvidos. Provocam prejuízos incalculáveis, manifestando-se em problemas de saúde mental, incluindo estresse, depressão e síndrome de burnout.



Nesse contexto, os métodos autocompositivos, como a mediação, a conciliação e a negociação, mostram-se alternativas promissoras frente aos modelos convencionais de resolução de conflitos, como a sindicância e os processos administrativos disciplinares (PADs).

Conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública deve observar os princípios da eficiência, economicidade e celeridade, entre outros. No entanto, os procedimentos administrativos tradicionais frequentemente são marcados por morosidade, elevados custos e um impacto negativo no clima organizacional, como indicado pelo projeto de pesquisa.

A média de duração de um PAD, segundo dados da Controladoria Geral da União (CGU), alcança 395 dias, com custos financeiros significativos e sobrecarga aos servidores designados para compor as comissões processantes.

Além disso, o modelo repressivo, baseado em práticas sancionatórias, muitas vezes não aborda a origem do conflito, perpetuando disfunções organizacionais. Essa abordagem é criticada por autores como Lourenço (2017), que apontam para a necessidade de um paradigma administrativo mais dialógico e restaurativo.

Os métodos autocompositivos, consagrados pela Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e pelas Leis nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil) e nº 13.140/2015 (Lei de Mediação), promovem a participação ativa das partes na resolução do conflito, buscando soluções baseadas no diálogo e na corresponsabilidade.

Tais métodos alinham-se aos princípios constitucionais da eficiência e da razoabilidade, uma vez que são céleres, econômicos e capazes de restaurar as relações interpessoais.

### **Mediação**

Conforme o art. 3º da Lei nº 13.140/2015, a mediação pode versar sobre direitos disponíveis e indisponíveis transigíveis, incluindo conflitos interpessoais no âmbito das universidades públicas. A mediação apresenta vantagens ao propiciar um espaço seguro para as partes dialogarem, facilitando a compreensão mútua e a construção de soluções duradouras.

### **Conciliação**

O art. 166 do CPC diferencia a conciliação da mediação, apontando que o conciliador sugere soluções, sendo ideal para casos em que não há vínculo prévio entre as partes. Nas universidades, a conciliação pode ser especialmente útil em conflitos pontuais, como aqueles relacionados a contratos administrativos ou disputas entre discentes e a instituição.

### **Negociação**

Embora não regulada diretamente pela legislação brasileira, a negociação é amplamente reconhecida como um método autônomo ou complementar aos demais. Seu uso nas universidades públicas pode ser potencializado por treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades comunicativas e técnicas de resolução de problemas.



MEDIÇÃO	CONCILIAÇÃO	NEGOCIAÇÃO
<p>Terceiro facilitador; Sem poder decisório; Objetiva a resolução do conflito (causa); Busca construir solução baseada na satisfação de interesses, necessidades.</p>	<p>Terceiro imparcial; Pode propor e encaminhar soluções; Busca a celebração de acordo; Conciliador indicado para a resolução de conflitos objetivos;</p>	<p>Desenvolvida pelas partes, sem interferência de terceiro; Objetiva um acordo; Técnicas argumentativas utilizadas para resolução de conflitos</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Vezzulla (2001); Santos (2004); Calmon (2008); Silva e Santos (2019); Zappa rolli (2020); Braga Neto (2020); Tartuce (2020)

A aplicabilidade dos métodos autocompositivos em universidades públicas é fundamentada em normas que reforçam a importância da consensualidade no setor público:

### **Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação):**

Estabelece diretrizes para a mediação, inclusive no âmbito da Administração Pública, incentivando a celebração de acordos entre órgãos públicos e particulares, com a participação da Advocacia Geral da União, quando necessário.

Ainda que voltada predominantemente à mediação entre particulares, a lei sinaliza a viabilidade da utilização de métodos consensuais em conflitos que envolvam a administração. Seu artigo 32 autoriza a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, competentes para dirimir conflitos entre órgãos e entidades públicas, bem como para analisar a admissibilidade de resolução consensual de conflitos entre particulares e a administração pública.

### **Lei nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil)**

Também fomenta a utilização de métodos autocompositivos, como mediação e conciliação, em todas as etapas do processo. Essa diretriz reforça a importância da cultura do diálogo e da busca pelo consenso, inclusive na esfera administrativa.

### **Lei nº 9.784/1999**

Regula o processo administrativo no âmbito federal e prevê a possibilidade de acordos administrativos nos casos cabíveis, sempre em observância aos princípios da legalidade e da finalidade.

# ATOS NORMATIVOS FEDERAIS

<b>Constituição Federal</b>	<a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm</a>
<b>Lei nº 13.105/2015 (CPC)</b>	<a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm</a>
<b>Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação)</b>	<a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm</a>
<b>Resolução CNJ 125/2010 (Tratamento adequado dos conflitos no Judiciário)</b>	<a href="https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao_125_29112010_23042014190818.pdf">https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao_125_29112010_23042014190818.pdf</a>
<b>Lei nº 8.112/1990 (Estatuto dos Servidores Federais)</b>	<a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm</a>
<b>Lei nº 9.784/99 (Processo Administrativo Federal)</b>	<a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm</a>
<b>Lei nº 14.540/2023 (Prevenção e enfrentamento ao assédio sexual e demais crimes contra a dignidade sexual e à violência sexual)</b>	<a href="https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14540.htm">https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14540.htm</a>
<b>Instrução Normativa nº 04/2020 CGU (TAC)</b>	<a href="https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/43531/7/IN_4_2020.pdf">https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/43531/7/IN_4_2020.pdf</a>



**<Negociação é o processo de comunicação que ocorre quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós.=**

**G. Richard Shell**

**< A verdadeira justiça é aquela que beneficia a todos, não apenas a uma das partes.=**

**Eleanor Roosevelt**



## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A implementação da autocomposição enfrenta desafios como a resistência a mudanças, a necessidade de capacitação em métodos consensuais e a ausência de regulamentação específica para o contexto universitário. Recomendam-se:

### **Capacitação**

Investir em treinamento de mediadores e conciliadores, considerando as particularidades do ambiente acadêmico.

### **Criação de Núcleos Autocompositivos**

Estabelecer Núcleos de Práticas Autocompositivas com profissionais capacitados.

### **Divulgação**

É necessário sensibilizar a comunidade acadêmica para a cultura da autocomposição por meio de campanhas, palestras e workshops.

### **Regulamentação**

Criação de Instrução Normativa (via AGU/CGU) que regulem a aplicação dos métodos autocompositivos nas universidades, definindo procedimentos, fluxos e responsabilidades.

A adoção dos meios autocompositivos representa um progresso na gestão de conflitos em universidades federais, priorizando o diálogo, a colaboração e a construção conjunta de soluções, a autocomposição fomenta um ambiente acadêmico mais harmonioso, produtivo e justo, em consonância com os princípios da eficiência, economicidade e respeito à dignidade da pessoa humana.

## RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

---

### **Vanessa Aparecida Preschlak**

Discente do Programa de Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

e-mail: [vanessa@utfpr.edu.br](mailto:vanessa@utfpr.edu.br)

Lattes: 3814962127533235

### **Andriele de Prá Carvalho**

Doutora em Administração

e-mail: [andrieled@utfpr.edu.br](mailto:andrieled@utfpr.edu.br)

attes: 8290738827565231

### **Paula Regina Zarelli**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento

e-mail: [przarelli@utfpr.edu.br](mailto:przarelli@utfpr.edu.br)

Lattes: 3728369712114321



## **REFERÊNCIAS**

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, n. 24, p. 5–15, set./out./nov./dez. 2003.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156> Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 nov. 2023. BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa CGU n.02, de 30 de maio de 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/ptbr/assuntos/atividade-disciplinar/normas-e- pareceres-do-orgao-central-dosiscor/arquivos/in-2-30-de-maio-de-2017.pdf/view>. Acesso em: 30 out. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc18.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc18.htm)> Acesso em: 12 out. 2023

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)> Acesso em: 02 out. 2023

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)>. Acesso em: 02 out. 2023

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 17 mar. 2015a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)>. Acesso em: 11 out. 2023.

BRASIL. Lei n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, 29 jun. 2015b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm)>. Acesso em: 13 out. 2023.

## REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Comitê Gestor Nacional da Conciliação. Manual de Mediação Judicial 2016. Brasília: CNJ, [2016]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em 15 jun. 2024.

LOURENÇO, M. J. A Suspensão Condicional da Sindicância: SUSCONSIND. Procedimentos Disciplinares. Revista da Procuradoria do Estado de São Paulo, n. 85, v.105, 2017. Disponível: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc). Acesso em: 21 jan. 2024

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Orgs.). Mediação, conciliação e arbitragem: artigo por artigo de acordo com a Lei nº 13.140/2015, Lei nº 9.307/1996, Lei nº 13.105/2015 e com a resolução nº 125/2010 do CNJ (Emendas I e II). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

VELOSO, Renato; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Reflexões sobre Métodos Alternativos de Solução de Conflitos na Gestão de Conflitos numa Autarquia Federal. Anais do XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25624265.pdf>. Acesso em: 08 out. 2023.

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

À

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado <título do PTT=, derivado da dissertação de mestrado <título da dissertação=, de autoria de <nome do(a) mestrando(a)=.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um <material didático= e seu propósito é implementar os métodos autocompositivos para solução de conflitos em uma universidade federal, como ferramenta de boa prática de gestão.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço <profiap.coord@utfpr.edu.br.

Cidade, UF \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

**Discente:** Vanessa Aparecida Preschlak

**Orientador:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andriele de Prá Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

28 de fevereiro de 2025

