



**2024**

---

**MANUAL DE  
RESOLUÇÃO DE  
CONFLITOS**

**Ouvidoria**

# Manual de Resolução de Conflitos

# ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO .....	4
2. O PAPEL DA OUVIDORIA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	4
3. OBJETIVO .....	5
4. DEFINIÇÕES.....	6
5. PRINCÍPIOS .....	7
6. O PAPEL DO FACILITADOR.....	8
7. VEDAÇÕES .....	9
8. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	10
9. FASES DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	11
10. ANEXOS .....	14
10.1 Anexo A .....	14
10.2 Anexo B .....	16
10.3 Anexo C .....	17

## 1. APRESENTAÇÃO

A Ouvidoria do DER é um canal disponível para que o público interno e externo possa registrar suas reclamações e manifestações, com a expectativa de que sejam encontradas soluções. Ao receber uma queixa ou manifestação, a Ouvidoria analisa as causas, verifica a origem do problema e determina as abordagens mais apropriadas para cada situação.

Nesse processo, a resolução de conflitos se torna essencial, pois busca ouvir e atender as necessidades e pontos de vista que surgem dentro da organização.

Este manual é apresentado conforme previsto no artigo 25, da DTM-SUP/DER-011-05/08/2024, do Departamento de Estradas de Rodagem e será implementado, executado, monitorado e revisado pela equipe da Ouvidoria.

## 2. O PAPEL DA OUVIDORIA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A Ouvidoria é uma instância de controle e participação social, atuando como um suporte ao cidadão em suas interações com o Estado.

As ouvidorias se consolidam como um importante instrumento de gestão para a Administração Pública, permitindo que esta refine suas estratégias e ações, além de fornecer informações essenciais para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

A atuação das ouvidorias envolve a gestão de tensões e negociações entre o órgão ou entidade pública e seus diferentes públicos, sejam eles internos ou externos.

O público interno da ouvidoria é composto por servidores e funcionários da instituição, que utilizam esse canal para expressar suas necessidades, expectativas e necessidades.

O público externo, por sua vez, é formado por cidadãos, grupos ou organizações que têm interesse nos serviços e nas políticas públicas geridas pelo órgão ou entidade, utilizando a ouvidoria para registrar suas manifestações.

A resolução de conflitos é uma estratégia importante de atuação das ouvidorias. Através do diálogo entre as partes, é possível alcançar uma resolução pacífica dos conflitos, favorecendo a reconstrução ou fortalecimento das relações. Esse processo envolve comunicação aberta, o compartilhamento de autonomia e o poder transformador do diálogo entre o Estado e a sociedade.

### 3. OBJETIVO

Este Manual tem por objetivo apresentar, de forma clara e objetiva, os principais fundamentos que se mostram necessários para a Ouvidoria do Departamento de Estradas de Rodagem conduzir a mediação e conciliação de conflitos, conforme previsto no artigo 25, da DTM-SUP/DER-011-05/08/2024.

“Artigo 25 - A Unidade Setorial de Ouvidoria poderá promover a adoção de mediação e conciliação de conflitos entre usuários cidadãos e o DER, bem como entre empregados, no âmbito interno, em especial para a solução de controvérsias nas quais seja importante a direta e voluntária ação de ambas as partes divergentes.

§1 - A viabilidade de resolução de conflito será identificada pela Unidade Setorial de Ouvidoria na análise da manifestação ou por solicitação do usuário ou do gestor e tem como pressuposto a anuência das partes.

§ 2 - Os meios de resolução de conflitos não serão elegíveis quando:

- I. as partes no conflito não tenham consentido com o uso da metodologia de resolução pacífica de conflitos;
- II. o objeto do conflito seja um direito indisponível;
- III. a resolução implicar a transigência sobre aplicação de ato normativo ou conduta passível de responsabilização de agente público; e
- IV. quando decorrente de denúncia.

§ 3º - O consentimento entre as partes pela resolução consensual de conflito deverá ser formalizado por meio de Termo de Aceitação de Mediação de Conflitos, modelo anexo I.

§ 4º - Compete à Unidade Setorial de Ouvidoria assegurar as condições necessárias a resolução consensual de conflito, de modo a assegurar:

I. a discricção ou o sigilo entre as partes e entre estas e o mediador;

II. a igualdade de tratamento entre as partes;

III. ambiente de parceria e diálogo, visando aproximar as partes para que elas negociem diretamente a solução desejada de sua divergência.

§ 5º - A resolução consensual de conflito prevista no caput, será conduzida por mediador que registrará em Ata, todo o processo de mediação, como data, horário e local da reunião, identificação dos partícipes, as exposições e posicionamentos quanto ao conflito em questão e sua resolutividade.

## 4. DEFINIÇÕES

Para os fins deste Manual são adotados os seguintes conceitos:

- **Conflito:** Situação em que há discordância entre duas ou mais pessoas a respeito de um determinado fato, sem que já tenha sido caracterizado como desvio de conduta disciplinar e/ou ético, bem como um litígio.
- **Conciliação:** Quando há a representação de um conciliador auxiliando as partes a chegarem num acordo de maneira espontânea sem se sentirem forçadas. É exposto pelo conciliador as vantagens e desvantagens de cada posição, propondo assim saídas e alternativas para as controvérsias apresentadas.
- **Mediação:** Método de resolução de conflitos onde uma ou ambas as partes, de forma voluntária, recorrem a uma terceira pessoa neutra (Facilitador) para auxiliá-las a restabelecerem um canal de comunicação, visando a exposição de suas posições e, através da utilização de diálogo, alcançarem à pacificação do conflito.
- **Facilitador(a):** Servidor(a) capacitado(a) a quem foi delegada a Autoridade pela Unidade Setorial de Ouvidoria para intermediar o processo de resolução de conflito.

## 5. PRINCÍPIOS

A resolução pacífica de conflitos deve observar os seguintes princípios:

- **Diálogo:** Na conciliação e na mediação, valorizam-se formas simples, feitas oralmente, e não por escrito, por meio do contato direto entre as partes proporcionando maior diálogo e discussão das possibilidades de acordo pelas partes.
- **Informalidade:** O procedimento de mediação e conciliação é flexível, não devendo ser adotada postura rígida e burocratizada, permitindo que os envolvidos se sintam mais livres para buscar uma solução conjunta sem se prender a questões meramente de forma.
- **Imparcialidade:** Refere-se ao compromisso de atuar sem favoritismos, preferências ou preconceitos, garantindo que opiniões ou crenças pessoais não influenciem os resultados do trabalho. Isso implica em compreender a realidade das partes envolvidas no conflito, além de nunca aceitar qualquer tipo de vantagem ou presente.
- **Confidencialidade:** Refere-se ao dever de manter sigilo acerca do ocorrido durante a sessão de conciliação ou de mediação. A confidencialidade ajuda a criar o espaço necessário para uma comunicação franca e livre.
- **Boa-fé:** A boa-fé pode ser dividida em dois tipos: subjetiva e objetiva. A boa-fé subjetiva refere-se à intenção do agente, enquanto a boa-fé objetiva diz respeito ao comportamento, independentemente da intenção. No contexto da mediação e da conciliação, não é suficiente apenas garantir a boa-fé subjetiva; é igualmente fundamental preservar a boa-fé objetiva, que se baseia no processo cooperativo entre as partes.
- **Autonomia de vontade das partes:** As partes são protagonistas de seu destino, participando ativamente da construção da decisão para o conflito que as envolve. Tanto na mediação como na conciliação, o

acordo não deve ser buscado a todo custo. Dependendo do tipo de conflito, nem sempre o acordo é a melhor opção. A busca pelo consenso não deve ignorar os interesses dos envolvidos, bem como sua autonomia de vontade. Se as partes, devidamente informadas, não desejam realizar qualquer acordo, é um direito delas.

## 6. O PAPEL DO FACILITADOR

O facilitador é um agente imparcial no processo de resolução de conflitos, embora sua atuação seja importante para o sucesso da conciliação ou mediação. Ele garante que as partes sejam tratadas com igualdade e as auxilia na melhoria da comunicação, ajudando a neutralizar as emoções que frequentemente surgem durante a discussão.

Além de possuir conhecimentos técnicos sobre o tema em questão, o facilitador deve ser capaz de compreender e interpretar as intenções das partes envolvidas. Normalmente, as partes estão emocionalmente abaladas durante o processo, e cabe ao facilitador buscar reduzir esse desconforto.

O Facilitador atuará como:

- **Conciliador:** Sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.
- **Mediador:** Auxiliar os interessados a compreenderem 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.

Recomenda-se que o espaço físico em que ocorrerá o processo para a resolução de conflitos proporcione um ambiente de maior informalidade e de acolhimento das partes, com o uso de mesas redondas e um posicionamento das cadeiras que não coloque as partes em posição antagônica.

Para que a conciliação e a mediação alcancem o sucesso na resolução do conflito é desejável que o facilitador possua competências e habilidades que proporcionem uma melhor atuação, quais sejam:

Competências	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Racionalidade</li> <li>• Empatia</li> <li>• Conhecimento Técnico</li> <li>• Experiência Prática</li> <li>• Sensibilidade</li> <li>• Consciência Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escutar ativamente;</li> <li>• Fazer perguntas abertas, que permitam o esclarecimento de questões;</li> <li>• Administrar as interações entre as partes;</li> <li>• Identificar as questões;</li> <li>• Identificar interesses ocultos;</li> <li>• Reconhecer sentimentos;</li> <li>• Fazer um resumo utilizando linguagem neutra;</li> <li>• Certificar-se de que nada foi omitido;</li> <li>• Propor uma organização que gere uma discussão produtiva.</li> </ul>

## 7. VEDAÇÕES

Os meios de resolução de conflitos não serão elegíveis quando:

- As partes no conflito não tenham consentido com o uso da metodologia de resolução pacífica de conflitos;
- O objeto do conflito seja um direito indisponível;

- A resolução implicar a transigência sobre aplicação de ato normativo ou conduta passível de responsabilização de agente público; e
- Quando decorrente de denúncia.

## 8. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

As técnicas a seguir descritas são empregadas pelo facilitador durante o processo de mediação, com o objetivo de restabelecer a convivência harmoniosa e promover a resolução dos conflitos.

- **Escuta Ativa:** A técnica da escuta ativa consiste em ouvir atentamente o que as pessoas envolvidas estão falando, inclusive sinalizando por meio da linguagem corporal que se está prestando atenção ao que está sendo dito. Isso, em geral, ajuda na construção de um ambiente propício para a comunicação das partes, deixando as partes confortáveis para falar.
- **Acolhimento e legitimação:** Em todos os momentos da conciliação/mediação, é importante que o terceiro acolha as emoções, os anseios e as preocupações manifestadas pelas partes, sendo este um local de escuta, e não de julgamento.
- **Perguntas ou Questionamentos:** As perguntas são uma ferramenta essencial ao conciliador/mediador, em qualquer contexto. A própria postura questionadora do conciliador/mediador é fundamental para instigar a autonomia das partes, seu empoderamento e uma postura colaborativa, pela qual os próprios envolvidos consigam chegar por si próprios às soluções. Ao adotar essa postura, é de se esperar que as partes também se sintam confiantes para realizar questionamentos diretamente uma à outra, o que deve ser incentivado, e não reprimido.

- **Resumo e Reformulação:** Muito embora as perguntas sejam consideradas as técnicas mais utilizadas, realizar resumos e estratégias relacionadas à reformulação dos relatos das partes é fundamental para instigar a escuta mútua e a adequada compreensão, por todos, das questões debatidas na sessão.
- **Inversão de Papéis:** Fazer com que uma das partes em conflito se veja no lugar da outra, “calçando o sapato dela”, pode ser uma técnica útil.

## 9. FASES DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

O processo de Resolução de Conflito (Conciliação ou Mediação) é um processo voluntário que proporciona às pessoas a oportunidade de buscar uma resolução pacífica sobre o conflito instaurado, sem que haja a necessidade da evolução de um processo de desvio de conduta ética e/ou disciplinar ou, ainda, um litígio.

Desse modo, as partes podem expressar seus pontos de vista e ter a oportunidade de reestabelecerem o diálogo e o retorno da convivência harmônica.

As fases da realização da mediação de conflitos estão elencadas a seguir:

- I. **Pré-mediação/conciliação:** Havendo conflitos e não sendo possível obter a resolução entre si, uma ou ambas as partes podem, de forma presencial, e-mail, telefone ou pela plataforma Fala SP, entrar em contato com a Ouvidoria para que seja realizada a mediação, indicando os acontecimentos dos fatos que instauraram o conflito.  
A Ouvidoria ao receber a solicitação de mediação ou conciliação por apenas uma das partes conflituosas, deverá realizar um convite para a outra parte envolvida, verificando seu interesse na participação e realização de sessão de mediação.

- II. **Sessões:** As sessões serão agendadas pelo facilitador com uma antecedência mínima de sete dias. Caso uma das partes não possa comparecer, uma nova data será agendada.  
As partes têm o direito de desistir do processo de Mediação/Conciliação a qualquer momento, por livre e espontânea vontade, devendo comunicar sua decisão por e-mail ao facilitador com pelo menos 48 (quarenta e oito) horas de antecedência em relação à próxima sessão. O facilitador, por sua vez, deverá informar à outra parte sobre a desistência no prazo de 24 (vinte e quatro) horas antes da sessão marcada.  
Dentro de 3 (três) dias após o recebimento da solicitação de desistência, o facilitador elaborará o Termo de Encerramento do processo de Resolução de Conflitos, registrando que não foi possível o acordo entre as partes.
- III. **Início da mediação/conciliação:** Após apresentar os papéis de cada um dos participantes e esclarecer suas funções, o facilitador ouve a narrativa de cada parte de forma individual. Em seguida, explica como o procedimento será conduzido, de modo que as partes possam decidir se desejam ou não participar do processo.
- IV. **Diagnóstico inicial do conflito:** O facilitador solicita que cada parte descreva o caso a partir de sua própria perspectiva, utilizando suas próprias palavras. Após ouvir as narrativas, é fundamental que o facilitador adote uma escuta ativa, demonstrando atenção e empatia com os envolvidos, assim como, para garantir a correta compreensão, é importante que realize um resumo e parafraseie o que foi dito, verificando com as partes se o entendimento está adequado.
- V. **Desenvolvimento:** Uma vez definido o escopo da conciliação ou mediação, as partes podem começar a explorar as possíveis soluções, aprofundando a troca de informações que o processo visa fomentar. Com acesso às informações necessárias e em um ambiente de confiança, espera-se que as partes iniciem a discussão de propostas.

- VI. Registro: Após a criação, discussão e avaliação das propostas, as partes podem alcançar um consenso sobre algumas ou todas as questões abordadas. A concordância na participação no processo deverá ser registrada no Termo de Aceitação de Mediação/Conciliação de Conflitos (Anexo A) e assinado pelas partes envolvidas.
- Caso haja a impossibilidade de realização da mediação, o facilitador deve comunicar as partes sobre o não prosseguimento com o pedido de resolução de conflito e indicar que seja feito o registro da manifestação na Plataforma Fala.BR.
- VII. Termo de Encerramento: Ao término de cada sessão, será elaborada uma Ata (Anexo B), com registro dos acontecimentos, e, não havendo a sua conclusão deve propor, de comum acordo pelas partes, nova data e horário para a continuação da mediação.
- VIII. Guarda dos documentos: Caso o Termo de Encerramento (Anexo C) seja em formato físico, ele deve ser guardado em um armário com chave, acessível exclusivamente aos funcionários da Ouvidoria. Se o termo estiver em formato digital, deve ser armazenado no sistema de arquivo eletrônico da Ouvidoria.
- A correta armazenagem e a proteção adequada desse documento são fundamentais, pois ele contém dados pessoais de terceiros, os quais são protegidos pelo artigo 31 da Lei nº 12.527/2011, além de estarem sujeitos às disposições da Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

## 10. ANEXOS

### 10.1 Anexo A

---

#### TERMO DE ACEITAÇÃO DE MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO DE CONFLITOS

Processo SEI nº /2024

Sessão nº

Em (data e horário) compareceram à sala da Ouvidoria as partes abaixo qualificadas:

Parte “A” (Nome, matrícula funcional, cargo e lotação) e,

Parte “B” (Nome, matrícula funcional, cargo e lotação)

Que resolvem, de comum acordo e por livre e espontânea vontade submeterem-se a este processo.

#### 1. NOMEAÇÃO DO FACILITADOR

É nomeado para a função de FACILITADOR(A) o(a) Sr(a). (NOME COMPLETO, MATRÍCULA, CARGO e LOTAÇÃO) com a finalidade de conduzir a Sessão de Mediação com imparcialidade, neutralidade, independência, diligência, competência e sobre os assuntos deliberados.

#### 2. SIGILO

Obrigam-se as PARTES e o FACILITADOR em manter o sigilo de toda e qualquer informação, documentos, provas, entre outros, em que forem apresentados na Sessão de Mediação.

Em caso de descumprimento do sigilo por qualquer das PARTES ou do FACILITADOR implica o sujeito à responsabilização.

#### 3. OBJETIVO

A Sessão de Mediação terá como objetivo a busca pela resolução pacífica quanto ao presente conflito:

DESCRIÇÃO DO CONFLITO PELA PARTE “A”:

DESCRIÇÃO DO CONFLITO PELA PARTE “B”:

#### 4. LOCAL E PRAZO DA SESSÃO

Fica estabelecido o prazo de duração de 60 (sessenta) minutos para a realização da Sessão de Mediação.

A sessão de Mediação de Conflito ocorrerá preferencialmente na Sala da Ouvidoria, de forma presencial, podendo, quando o caso, ser realizada em outro local ou de forma virtual, mediante justificativa.

Ao término da terceira sessão e, não havendo acordo entre as partes, o FACILITADOR dará por encerrada a tentativa de mediação, declarando a impossibilidade de pacificação do conflito instaurado.

Por acordarem com o exposto, firmam às PARTES e o FACILITADOR o presente Termo

São Paulo, XX de XXXXXXXX de 20XX

PARTE “A”

PARTE “B”

---

FACILITADOR

## 10.2 Anexo B

---

### Ata da Sessão nº

Processo SEI nº /2024

Data:

Horário:

Local:

Conflito:

Participantes:

Parte A:

Parte B:

Facilitador(a):

Registro dos acontecimentos:

## 10.3 Anexo C

---

### TERMO DE ENCERRAMENTO DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO DE CONFLITOS

Processo SEI nº /2024

Sessão nº

Em (data e horário) compareceram à sala da Ouvidoria as partes que subscrevem este Termo, acordando o encerramento do Processo nº XXXX em razão de:

Sem acordo entre as partes

Com acordo entre as partes

Resumo:

Sugestão do(a) Facilitador(a):

Anuência da Parte A? ( ) Sim ( ) Não

Anuência da Parte B? ( ) Sim ( ) Não

Resultado acordado:

Em cumprimento ao artigo 25 da DTM-SUP/DER-011-05/08/2024 (SEI nº 139.00046610/2024-33), Da Resolução de Conflito.

Gláucia Roberta Guedes

Ouvidora DER/SP



DER

Ouvidoria