

Resolução pacífica de conflitos é o termo usado para descrever o conjunto de processos e mecanismos pelos quais instituições que lidam com conflitos no âmbito administrativo, como a CGU, dão solução a reclamações ou recursos administrativos alternativamente à condução de ações investigativas ou à emissão de decisões vinculantes quanto ao mérito.

As instituições devem criar procedimentos que permitam fazer do conflito um combustível para impulsionar mudanças sociais e permitir que os anseios dos diversos setores da população sejam atendidos pelo Estado, já 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.

### **O que é 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.

Muitas vezes, quando um cidadão ou cidadã procura a 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.

É importante destacar que a Ouvidoria deve trabalhar indistintamente em resolução consensual de conflitos, solução consensual de conflitos e solução pacífica de conflitos.

### **A Importância do Diálogo**

O diálogo 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. Ele convida seus participantes a se distanciarem de seus próprios interesses e necessidades e a trabalharem em prol de todos os envolvidos no conflito.

Numa sociedade marcada pela exacerbada judicialização de conflitos, organismos públicos e privados que instituíram serviços de ouvidoria em suas estruturas revelam a opção pela construção de uma cultura que é favorável ao diálogo como instrumento de negociação e solução de conflitos. Assim, o fato de a Ouvidoria atuar como mecanismo de integração e de comunicação entre o cidadão e o Estado e entre os servidores da Instituição e a Administração Superior, favorece o manejo de conflitos existentes e potenciais, contribuindo para a efetiva resolução deles, reduzindo o custo social e emocional da demanda, processos administrativos e judiciais, atuando para a melhoria das relações sociais e funcionais.

A escuta praticada em ambiente de Ouvidoria contribui para a construção de um diálogo produtivo no sentido de pacificar conflitos, legitimando o discurso do cidadão/servidor e, em muitos casos, sedimentando caminhos de prevenção de novas controvérsias, fazendo com que a unidade deixe de ser compreendida como um mero sistema de registro de queixas

para, também, ser vista como um lócus de produção de cidadania e solução pacífica de conflitos, com o registro de novas e diferentes ideias e arranjos sociais/organizacionais. Nessa linha, atuar na desconstrução do conflito gerado entre as pessoas, estimulando-as a buscar soluções de benefício mútuo, potencializa o trabalho executado nas ouvidorias, criando um sistema de manejo sustentável, construído através de processos de facilitação de diálogos onde se reconhece a necessidade dos atores envolvidos, suas diferenças e aspirações, antes que a demanda adversarial se instale, hiperinflacionado o tão combatido sistema judicial.

Fomentar a cultura do diálogo e privilegiar mecanismos alternativos de solução de conflitos passa a ser, então, uma missão das instituições que priorizam a excelência no atendimento ao cidadão, as quais encontram nas Ouvidorias um ambiente propício para a busca do entendimento e da construção do consenso por parte dos envolvidos no conflito, contribuindo para a pacificação social e para a efetivação dos direitos.

O Conselho Nacional do Ministério Público ao discorrer sobre a Política Nacional de Autocomposição e suas práticas, no parágrafo único do art. 1º e no inc. III, do art. 10 da Resolução nº 118/2014 determinou que:

"Art. 1º Fica instituída a POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO, com o objetivo de assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição. Parágrafo único. Ao Ministério Público brasileiro incumbe implementar e adotar mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação, a conciliação, o processo restaurativo e as convenções processuais, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão sobre tais mecanismos."

"Art. 10. No âmbito do Ministério Público:

III – as técnicas do mecanismo de mediação podem ser utilizadas na atuação em geral, visando ao aprimoramento da comunicação e dos relacionamentos." Referidos dispositivos dão o substrato legal para que as Ouvidorias do Ministério Público se transformem em espaços privilegiados para as práticas autocompositivas, haja vista sua natural vocação de canalizar a voz do cidadão/servidor, prestando-lhe atendimento e orientando-o quanto ao melhor encaminhamento da sua demanda.

Deve-se entender que a Ouvidoria não pode utilizar essas medidas em questões de infração penal, por se tratar de questões legais.

### **Modalidades de Resolução de Conflitos**

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 para resolver a questão:

- Força – autotutela ou autodefesa.

- Heterocomposição – por meio da decisão de um terceiro, não envolvido inicialmente no conflito, chamado para dar a solução (arbitragem, resolução judícia etc.).
- Autocomposição – por meio do diálogo e do consenso – forma de resolução consensual do conflito.

### **Processos Autocompositivos**

São processos autocompositivos:

- Negociação – as partes conseguem, modificando espontaneamente os seus posicionamentos, chegar a um acordo.
- Conciliação – temos a figura do conciliador, que auxilia as partes a chegarem a um acordo, expondo as vantagens e desvantagens das posições e propondo saídas e alternativas para a controvérsia.
- Mediação – nesse caso a terceira pessoa tem a função de auxiliar as partes a estabelecerem um canal de comunicação para que elas construam, por si, a composição do conflito de maneira mais satisfatória. O mediador não toma posições quanto ao caso, cabendo-o apenas aproximar as partes a fim de que explorem e troquem impressões sobre as soluções propostas.

### **Solução consensual no Poder Executivo**

Na Administração Pública, a Lei nº 13.140/2015 regulamenta as formas de solução consensual de conflitos, tirando a diferença entre mediadores judiciais e extrajudiciais e impondo a confidencialidade como regra nos processos de solução consensual de conflitos.

### **Tipos de Reclamações ou Recursos Feitos a Ouvidoria.**

No que se refere aos tipos de reclamações ou recursos feitos a Ouvidoria, a Resolução Pacífica de Conflitos assume duas principais formas: a NEGOCIADA e a FACILITADA.

1. Resolução Negociada ocorre quando na avaliação preliminar de uma reclamação ou de um recurso é possível demonstrar que o órgão falhou em cumprir com seu dever legal. Assim, se o órgão concorda em remediar tal falha antes de uma decisão formal, esse procedimento é chamado de resolução negociada. Normalmente ela ocorre quando o auditor encarregado do caso informa ao órgão demandado sobre o provável desfecho do recurso ou da reclamação, e obtém um acordo a fim de que o órgão admita o erro e o corrija de acordo com suas recomendações.

Em alguns países, a resolução negociada também ocorre quando um reclamante ou recorrente admite que seu pedido se encontra em desacordo com as obrigações das instituições demandadas, e que o desfecho do processo não será em seu favor. Em tais casos, uma comunicação informal acerca deste provável desfecho é feita com vistas a que o recorrente abra mão de seu pedido sem a necessidade de uma decisão de mérito formal.

2. Resolução Facilitada. As ouvidorias têm como condição de existência o próprio contexto democrático e fundamentam-se na construção de espaços plurais, abertos à afirmação e à negociação das demandas dos(as) cidadãos(ãs), que são reconhecidos(as) como interlocutores(as) legítimos(as) e necessários(as) no cenário público nacional. Por meio do diálogo entre as partes, a resolução pacífica de conflitos permite a criação ou a recriação da relação, propiciando a solução de conflitos por meio da comunicação, do exercício partilhado da autonomia e da força transformadora do diálogo entre o Estado e o cidadão.

### **O Papel do Facilitador**

É importante destacar que a autoridade do Facilitador de ouvidoria está no processo de interação entre as partes, e não no conteúdo dos acordos firmados.

O Facilitador tem o papel de:

- Escutar ativamente as partes;
- Fazer perguntas que esclareçam as questões;
- Administrar as interações entre as partes;
- Identificar questões e interesses subjacentes;
- Reconhecer sentimentos;
- Resumir a questão utilizando-se de linguagem neutra;
- Certificar-se de que nada foi omitido;
- Propor uma organização que gere uma discussão produtiva.

Sempre dando às partes a oportunidade de sentirem-se ouvidas e ouvirem o “outro lado”, dentro de uma relação de confiança na qual privilegia-se a compreensão da complexidade dos problemas, preocupações e anseios delas.

### **Reuniões de Busca Conjunta de Solução de Conflitos**

As reuniões de busca conjunta de solução de conflitos ocorrerão em local rigorosamente privado e sem interferência externa, visto que as pessoas devem estar seguras de que a conversa não está sendo escutada por outras pessoas.

Espera-se que as partes se sintam em ambiente de construção de soluções consensuais e que estejam dispostas a ouvir, dialogar e enfrentar o problema em conjunto; devendo considerar o outro como parceiro, envolver-se proativamente na busca pelas decisões em conjunto e dar crédito ao que o outro tem a falar.

Todos os envolvidos terão direitos comunicativos iguais. Ainda que uma das partes esteja muito irritada ou nervosa e se manifeste por meio de gritos, isso não será suficiente para a perda de seu direito de fala. Porém o Facilitador interferirá e pedirá que a pessoa se acalme,

sem cercear seu direito de fala, coibindo intervenções prolixas, desnecessárias ou que constituam meros desabaços. Nesses casos o facilitador pedirá aos participantes que sejam mais claros, objetivos e focados no assunto em pauta