

2025



OUVIDORIA

O QUE É?

1 Apresentação	2
2 Introdução	3
3 Conceito	5
4 A Ouvidoria como instrumento de gestão da administração pública	16
5 A Ouvidoria como Espaço de Excelência para a Resolução de Conflitos	23
6 Técnicas de Resolução Pacífica de Conflitos Aplicáveis às Ouvidorias Públicas	28
7 Valorização da Opinião dos (das) Participantes e Promoção do Reconhecimento Mútuo	35
Conclusão	40

1

Apresentação

Os conflitos e divergências fazem parte da humanidade, todavia, as maneiras de solucionar os desacordos podem ser diferentes.

A divergência e o conflito são essenciais em uma sociedade livre, e os choques entre as diversas concepções morais e políticas definem a nossa convivência como seres humanos.

Nesse caso, podemos dizer que:

“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, é a incompatibilidade existente entre posições sociais ou políticas manifestadas publicamente”.

Pensando nas diversas condições e posições de conflitos, o Cefet/RJ por meio desse instrumento de informação e orientação, tem como objetivo a busca pela reflexão sobre alguns conceitos, impactos e técnicas que possam contribuir na Resolução pacífica de Conflitos, existentes no meio da nossa comunidade acadêmico-administrativa.

Dessa forma, esse instrumento de orientação sobre os conflitos pode ser acessado no site do Cefet/RJ na página da Ouvidoria.



2 Introdução

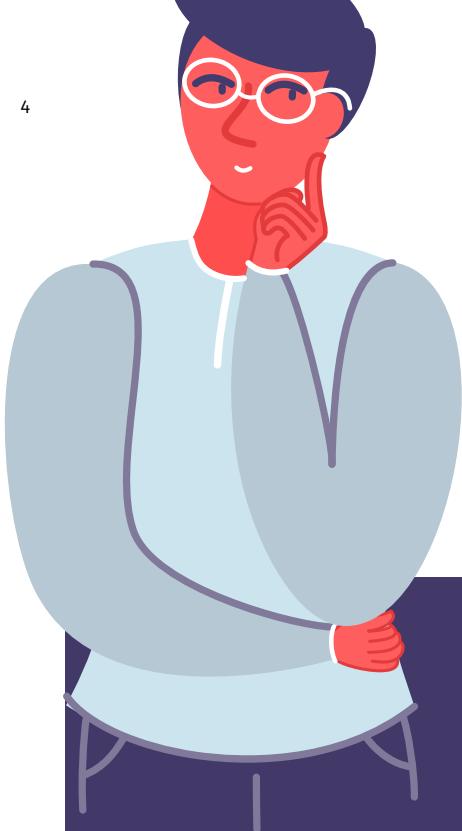
Os conflitos e divergências sempre existirão, pois fazem parte da própria humanidade, entretanto, podemos buscar formas diferentes de se tratar esses desacordos. Uma democracia plural respeita os conflitos e institucionaliza processos de resolução pacífica.

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.

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 pessoas¹

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. 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**, 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. As pessoas, apenas se comunicando, podem ser sensibilizadas para valorizar as diferenças e ampliar as alternativas de soluções que beneficiem a todos.

RESOLVER UM CONFLITO NÃO SIGNIFICA ELIMINÁ-LO. 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 VIOLENCIA E CONFLITOS SOCIAIS

3

Conceito

3.1. Conceito de conflito e seus impactos na percepção, na emoção e ação no comportamento

Uma situação conflitiva é um desafio.

A situação conflitiva tem muitas variáveis e muitas questões que não estão sob nosso controle. O nosso maior controle é sobre nós mesmos, ou seja: Quando falamos de gestão de conflitos estamos falando de nós mesmos diante das situações conflitivas.

- nossa comportamento;**
- nossos pensamentos e as nossas atitudes;**
- sobre nossas escolhas diante das situações conflitivas.**

“O conflito é a interação de pessoas interdependentes que percebem objetivos incompatíveis e interferências mútuas na consecução dos mesmos.”

(Folger, 1997)

“O conflito é uma contraposição vivida pelos indivíduos como um problema importante, que exige ser resolvido e que provoca uma ação orientada para sua solução.”

(Marcelo Girade - ENAP)

Quando estamos numa relação conflitiva, nós usamos LENTES para nos fazer entender a situação:

Em relação à Percepção, podemos dizer que nosso olhar pode refletir uma situação conflitiva como uma AMEAÇA, ou seja, como eu estou percebendo essa divergência (ao projeto, objetivo...) pode ser uma reação de MEDO (perder o prazo, ter a imagem mal avaliada...) O meu comportamento pode ser o de ATACAR, assim demovendo o outro do que ele quer fazer. Posso tentar impor algo ao outro. OU FUGIR.



Quanto à Emoção, posso perceber o como eu estou me sentindo, e neste caso, também posso ir para o outro lado e reconhecer o conflito como uma OPORTUNIDADE de ver as coisas pelo outro lado, e assim, gerando uma sensação de SEGURANÇA. Entendendo que aquele é um caminho seguro. Esse é um comportamento COLABORATIVO.

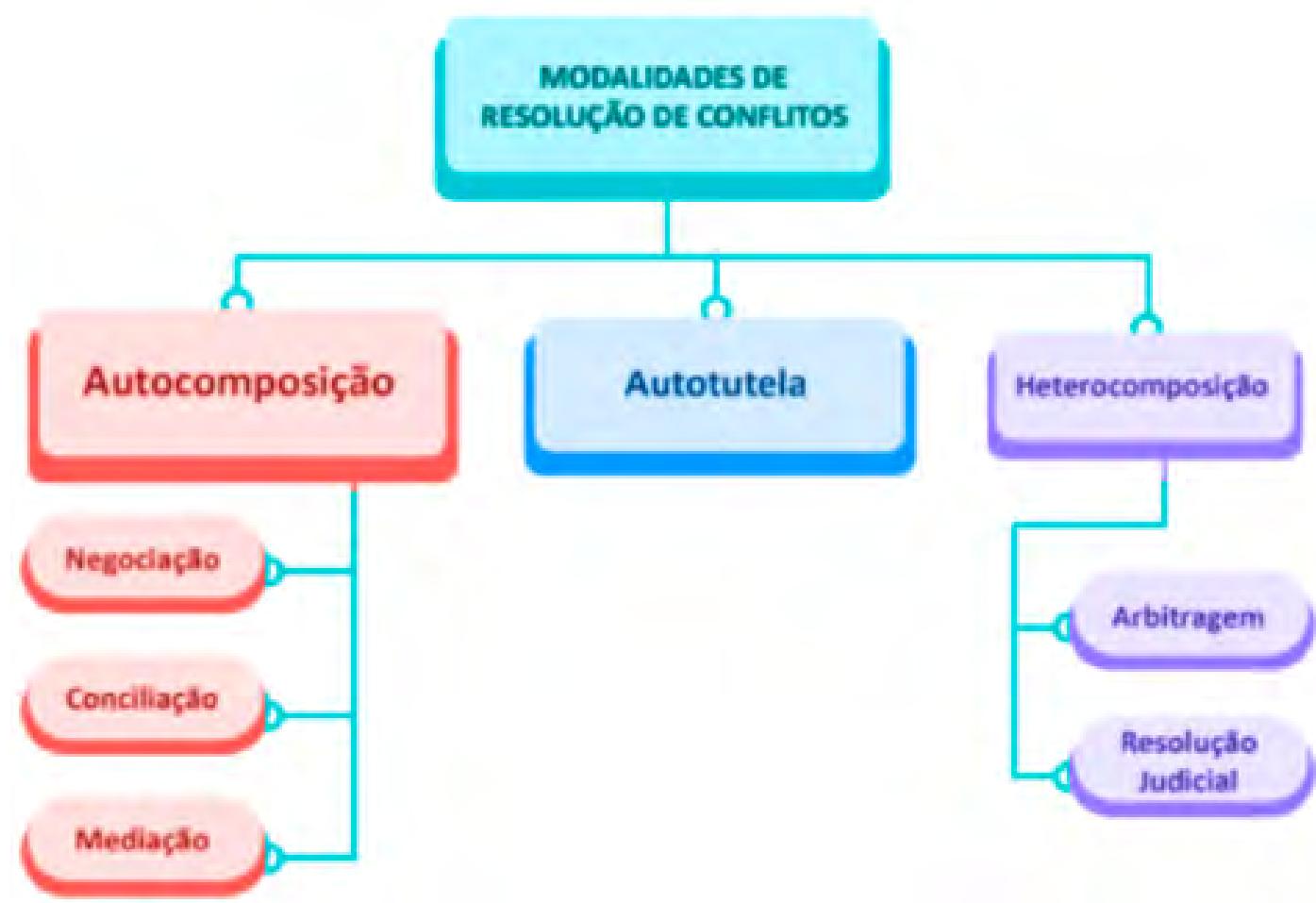
No que se refere à Ação, esta poderá permitir que eu entenda melhor e mudar a percepção em relação ao que está acontecendo. O meu comportamento é tanto influenciado pelo outro quanto eu também possa influenciar no outro. A forma como eu ajo com o outro influencia na percepção dele em relação ao meu comportamento, procurando assim, formas adequadas de comportamento para gerar uma relação menos conflituosa.

3.2 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**).

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



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. 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, desvantagens das suas posições, 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.

A **heterocomposição**, por sua vez, ocorre quando uma terceira parte, no caso, um agente exterior que não está envolvido no conflito, é chamado para concordar com o termo mais próximo (um agente exterior/envolvido). Exemplos de heterocomposição são a arbitragem e a resolução judicial/jurisdição.

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.

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. Lembrando sempre que há limites, portanto, não sendo respeitados esses limites, as ações de autotutela serão consideradas crimes, tendo em vista que a autotutela é medida excepcional.

3.3. 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 Lei nº 13.460/2017 (que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos) traz, em seu art. 13, inciso VII, como atribuição das ouvidorias públicas “promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes”.

3.4. Experiências de Solução Consensual de Conflitos entre Estado e Cidadão no Brasil

3.4.1. 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 Pùblico, 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 ser 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.*

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.

Algumas práticas importantes de solução consensual de conflitos:

- Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF),
- Ouvidoria Geral da União (OGU)

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”

A Ouvidoria Geral da União (OGU), órgão integrante da 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](#) 1

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” ¹. 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.



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.



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.

Por meio da visão de futuro é possível criar opções capazes de gerar benefícios mútuos e que contem-
plem 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.



A Lei nº 13.460/2017 trouxe como atribuição das ouvidorias públicas “promover a adoção de mediação e conciliação entre o usuário e o órgão ou a entidade pública, sem prejuízo de outros órgãos competentes”.

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.

4

A Ouvidoria como instrumento de gestão da administração pública



A Ouvidoria pública é a instância de controle e participação social, e, portanto, pode ser compreendida tanto como um espaço de solução de conflitos, como uma instituição que auxilia o(a) cidadão(ã) em suas relações com o Estado.

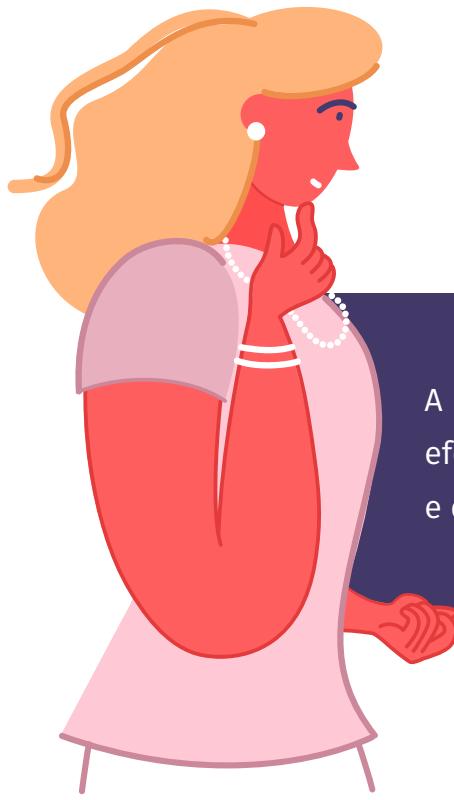
Elá deve atuar no processo de interlocução entre o(a) cidadão(ã) e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem a melhoria dos serviços públicos prestados.

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.

Ao mediar o acesso a bens e serviços públicos, as ouvidorias se legitimam como importante instrumento de gestão para a Administração Pública, que tem a oportunidade de aperfeiçoar suas perspectivas e ações, bem como subsidiar a formulação, a implementação e a avaliação das políticas públicas.

Ao receber uma manifestação, a ouvidoria deve identificar suas causas, sua procedência e os meios para solucioná-la. Deve contribuir para o aprimoramento de procedimentos técnicos e dinamizar a relação com o(a) cidadão(ã), constituindo um mecanismo de diálogo permanente e, portanto, de exercício democrático.

Além disso, as ouvidorias desempenham um importante papel pedagógico, uma vez que atuam numa perspectiva informativa, trazendo aos(as) cidadãos(ãs) mais conhecimento sobre seus próprios direitos e responsabilidades, incrementando, assim, a capacidade crítica e a autonomia dos demandantes.



A Missão da Ouvidoria é promover a realização da democracia e a efetividade dos direitos humanos, por meio da mediação de conflitos e do reconhecimento do(a) outro(a) como sujeito de direitos.

Para cumprir sua missão, a Ouvidoria possui algumas funções apresentadas a seguir:

Ouvir
Ouvir e compreender as diferentes formas de manifestação dos(das) cidadãos(ãs) (solicitação de informação, reclamação, denúncia, elogio e sugestão) como demandas legítimas.

Reconhecer
Reconhecer os(as) cidadãos(ãs), sem qualquer distinção, como sujeitos de direitos.

Qualificar

Qualificar suas expectativas de forma adequada, caracterizando situações e identificando os seus contextos, para que o Estado possa decodificá-las como oportunidades de melhoria.

Responder

Responder aos (às) cidadãos(ãs).



Demonstrar

Demonstrar os resultados produzidos em razão da participação social, elaborando relatórios gerenciais capazes de subsidiar a gestão pública.



A Ouvidoria tem como **Visão** a atuação dessa instância de controle e participação social como instrumento de resolução de conflitos com o público externo e interno.

4.1. A Ouvidoria como instrumento de Resolução de Conflitos com o PÚBLICO interno e externo



O trabalho das ouvidorias envolve tensões e negociações entre o órgão ou entidade e o público externo ou interno. O público interno da ouvidoria são os servidores e empregados do órgão ou da entidade pública, que utilizam a ouvidoria como canal para manifestar seus anseios e perspectivas.

O público externo, por sua vez, é composto por cidadãos(ãs), grupos ou instituições que de alguma forma têm interesse nos serviços e políticas públicas geridas pelo órgão ou pela entidade e utilizam a ouvidoria como canal para se manifestarem.

Qualquer cidadão(ã), que pertença ao público interno ou externo, pode apresentar, sem qualquer ônus, manifestação a uma ouvidoria pública. Nesse contexto, a resolução de conflitos surge como um bom método de atuação por parte das ouvidorias. Por meio do diálogo entre as partes, a resolução pacífica 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(a) cidadão(ã).

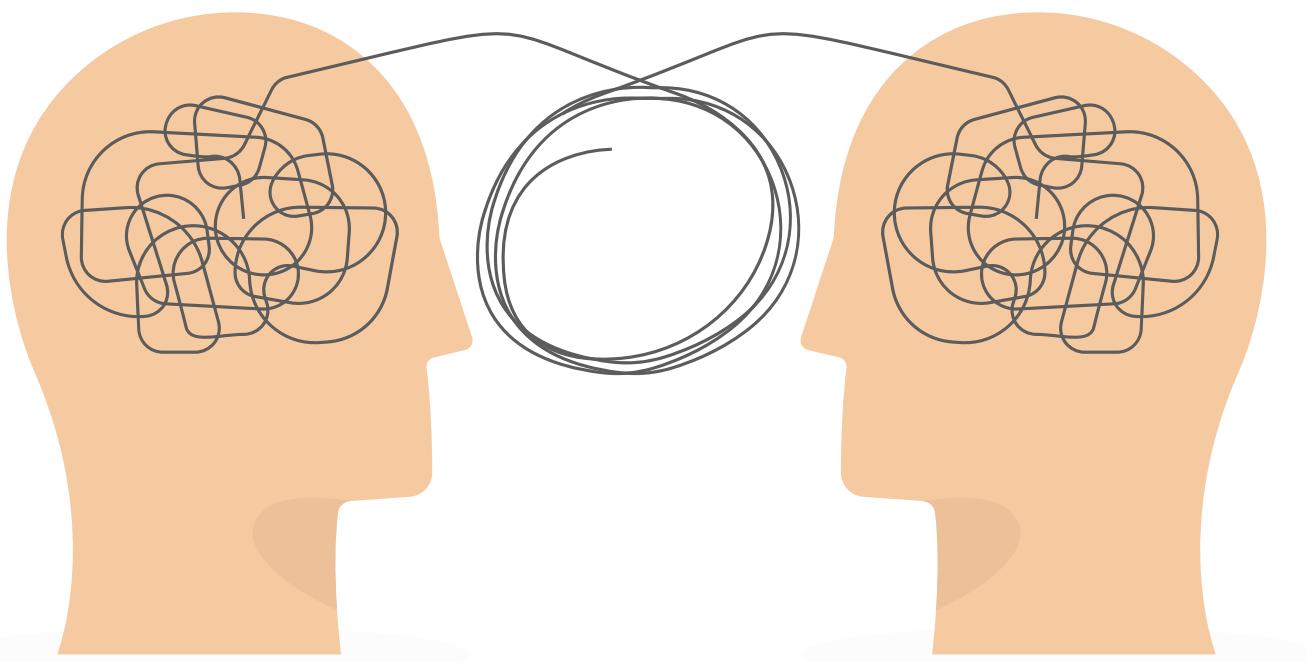
Nesse sentido, os conflitos entre o(a) cidadão(ã) e o Estado (público externo), bem como entre servidores ou empregados públicos (público interno), podem ser objeto de pacificação, e a ouvidoria surge como o espaço no qual essa comunicação pode acontecer.

4.2. O Papel, os Objetivos e os Atributos do Facilitador de Resolução de Conflitos

O **facilitador** é um elemento imparcial no processo, porém sua atuação pode definir se a resolução do conflito terá êxito. Ele trata as partes com igualdade e as ajuda a se comunicarem melhor, neutralizando emoções que muitas vezes se afloram num processo de discussão.

Diante da seriedade dos assuntos com que lida, o **facilitador** deve ser alguém preparado para exercer essa função. Além de ter conhecimento técnico sobre o tema em debate, deve também entender e interpretar as intenções das partes. Normalmente, no processo de resolução de conflitos, as partes estão num estado sentimental conturbado, e o **facilitador** deve esforçar-se para minimizar esse desconforto. A autoridade do **facilitador** está no processo de interação entre as partes, e não no conteúdo dos acordos firmados.

As partes, em geral, não estão dispostas a entrar em consenso para solucionar as questões, pois existe uma dificuldade de comunicação. O **facilitador** deve chamar as partes à razão, traduzindo a posição de cada um em termos aceitáveis e deixando claro que a decisão é de responsabilidade dos envolvidos. A aproximação proporcionada pela resolução pacífica provoca nas partes uma atitude de responsabilidade perante o outro, pois os compromissos assumidos deverão ser cumpridos.



4.3. O Perfil do Facilitador na OUVIDORIA

Você sabe qual é o papel do facilitador? Quais são os seus objetivos e atributos que precisa ter? A seguir você aprenderá sobre esse papel.

➤ Qual é o papel do facilitador?

- 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.

➤ Quais são os objetivos a serem buscados pelo facilitador?

- Identificar o “tom” do caso e a base para as declarações;
- Dar às partes a oportunidade de ouvirem o outro lado;
- Ajudar as partes a se sentirem “ouvidas”;
- Construir uma relação de confiança.

➤ Quais são os atributos que um facilitador deve possuir?

- Equilíbrio;
- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Racionalidade;
- Empatia;
- Conhecimento Técnico Especializado;
- Saber Teórico;
- Experiência Prática;
- Consciência Ética;
- Sensibilidade.

Podemos considerar outros atributos de natureza menos profissional e mais pessoal, a saber:

- compreensão da complexidade dos problemas e das preocupações e anseios das partes;
- intuição para apreender o que as partes não verbalizam; capacidade de conquistar e manter a confiança dos vários intervenientes;
- firmeza na condução e construção do processo e, finalmente,
- capacidade de promoção e motivação das partes por meio da valorização de todas as opções positivas.

Talvez possa indicar que, para assumir a função, precisamos estar diante de alguém quase perfeito, mas não é bem assim. Existem pessoas que desenvolvem esses atributos de forma mais natural, enquanto outras necessitarão de maior treinamento e esforço, mas lembre-se de que a resolução pacífica de conflitos é um processo democrático por excelência, que respeita as individualidades do ser humano, e, por isso, sua prática deve ser expandida.

5

A Ouvidoria como Espaço de Excelência para a Resolução de Conflitos



Sabemos, pois, o que é uma ouvidoria e que essas instituições se dedicam à ampliação da participação social e ao controle social, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.

É importante saber ainda que a ouvidoria é um espaço adequado para a prática da resolução de conflitos envolvendo o público interno e o público externo. A ouvidoria é a “porta de entrada” das dificuldades e propostas trazidas pelo(a) cidadão(ã) na sua relação com o Estado. Ela é, por excelência, um ambiente em que o conflito é compreendido, analisado e onde são buscadas as soluções.

Na ouvidoria há também trabalhadores(as) qualificados para acolher o(a) cidadão(ã), mostrar empatia e demonstrar quais são as soluções possíveis. Essas pessoas precisam ter grande conhecimento acerca das atividades desenvolvidas pelo órgão ou pela entidade pública, além de treinamento que lhes possibilite tratar o(a) cidadão(ã) de forma respeitosa e genuína.

A aplicação de técnicas de resolução de conflitos no dia a dia das ouvidorias públicas tem grande potencial de pacificação de demandas que apresentem certas características.

Que aspectos seriam capazes de qualificar um conflito que chega à ouvidoria para o processo de resolução?



Antes de tudo, a solução para o conflito que chega à ouvidoria precisa ser legalmente possível. Porém, o(a) cidadão(ã) não tem obrigação de conhecer a legislação relacionada ao conflito. Por isso, é importante que a ouvidoria ou a área responsável do órgão ou entidade faça uma análise de viabilidade da solução do ponto de vista legal.

Imagine, por exemplo, que um(a) cidadão(ã) esteja buscando junto à União uma solução que envolva o transporte público em sua cidade. Por mais que a União possa estabelecer um canal de comunicação ou ajudar o(a) cidadão(ã) a encontrar os canais adequados para manifestar-se, a competência para solucionar questões de transporte público é do município, e, por isso, a mediação nesse caso poderia não ter muita utilidade.

A seguir, encontramos alguns princípios e condições para resolução consensual de conflitos no contexto das ouvidorias públicas.

5.1. Princípios e Condições para Resolução Consensual de Conflitos

Existem certas condições e princípios que devem ser respeitados em qualquer tentativa de solução conjunta e consensual de conflitos.



5.1.1. A primeira condição é a discrição ou o sigilo entre as partes e entre estas e o mediador. O ambiente físico em que as reuniões de busca conjunta de solução ocorrerão deve ser rigorosamente privado, sem interferências externas. É importante que não haja contaminação sonora - as pessoas que estão dialogando precisam ter certeza de que não estão sendo escutadas por outras pessoas que não estejam participando do processo de resolução do conflito. Somente com privacidade as pessoas expressam seus sentimentos de maneira sincera e a sinceridade e a honestidade das pessoas que participam do processo é imprescindível para atingir-se um resultado satisfatório para todos os envolvidos. Em outras palavras, a comunicação deve estar livre de restrições que impeçam que as melhores intenções venham à tona e possibilitem a solução da discussão.

E a Lei de Acesso à Informação? Como posso justificar esse sigilo?

A nova **Lei da Mediação (Lei nº 13.140/2015)** impõe a confidencialidade como regra nesses processos, determinando que “toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial, salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação” (art. 30).

5.1.2. A segunda condição para a solução consensual de conflitos é a igualdade entre as partes. Todos os participantes devem ter direitos comunicativos iguais. O facilitador envolvido no processo de resolução consensual (mediador, conciliador, agente público responsável pelo atendimento) não pode excluir uma fala de alguém que possa ter uma contribuição relevante para o diálogo.

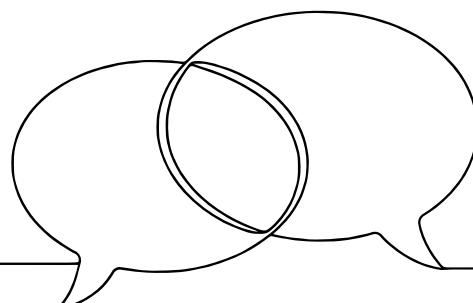
Pense, por exemplo, em um caso de solução consensual em que uma das partes esteja muito irritada ou nervosa e se manifeste somente por meio de gritos. Nessa situação, a tendência natural do facilitador seria “cortar” a pessoa que está fazendo isso, certo? O fato de ela estar gritando, porém, não é suficiente para ocasionar a perda de seu direito de fala. Claro que o atendente/facilitador pode intervir e pedir que a pessoa se acalme, porém, não pode simplesmente cercear o seu direito de fala - já que essa é a única ferramenta à disposição dos participantes para influenciar a outra pessoa.

Isso não significa, contudo, que não se devam coibir intervenções prolixas, desnecessárias ou que constituam meros desabafos. Nesses casos, pode o facilitador pedir aos participantes que sejam mais claros, mais objetivos e mais focados no assunto que está em pauta.



5.1.3. O terceiro princípio para a ocorrência de qualquer processo de solução consensual é o estabelecimento de um ambiente de parceria e de diálogo. O mínimo que se espera de partes que estejam em ambiente de construção de soluções consensuais é 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.

5.1.4. Em quarto e último lugar, é essencial que o facilitador apresente um plano de trabalho, que é um instrumento capaz de permitir que as partes identifiquem quais serão as etapas e os objetivos previstos ao longo do processo de construção consensual de soluções. Esse plano de trabalho deve deixar claros os aspectos operacionais, tais como o nome do facilitador e de sua instituição, o lugar em que ocorrerão os encontros, a frequência e o tempo estimado das reuniões e os objetivos da proposta. O plano de trabalho atua assim como um pré-contrato do processo de solução consensual de conflitos.



Antes de iniciar a tentativa de solucionar os conflitos consensualmente, é fundamental haver acordo acerca desses princípios. Sem esse acordo inicial, não é viável sequer iniciar o processo.

6

Técnicas de Resolução Pacífica de Conflitos Aplicáveis às Ouvidorias Públicas

O processo de facilitação envolve a aplicação de um conjunto de técnicas, que podem ser mais ou menos adequadas a cada caso concreto. Cabe ao facilitador, em última instância, analisar a conveniência de aplicar cada uma das técnicas existentes no caso concreto. Destacamos aqui algumas técnicas de maior uso no âmbito das ouvidorias públicas.



6.1 Acolhimento

Inicialmente, as pessoas devem ser recebidas pela ouvidoria com cortesia, sendo tratadas, de preferência, pelo nome, de forma que possam se sentir confortáveis. O acolhimento também pressupõe a escuta com atenção e o agente público responsável pelo atendimento deve se esforçar para validar a participação do(a) cidadão(ã) tanto de forma verbal quanto não verbal.

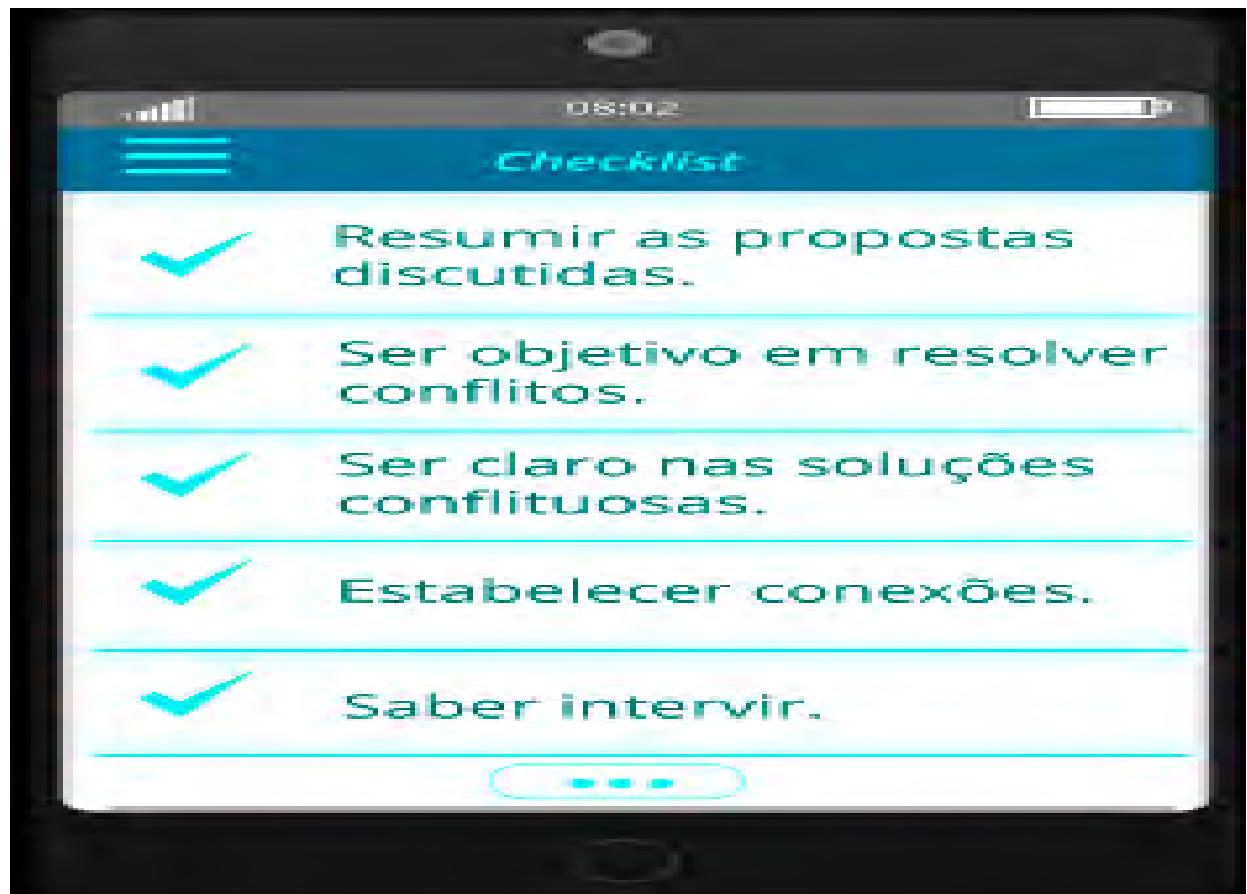
É importante, ainda, cuidar para que não haja interrupção das narrativas e para que a forma de manifestação de eventuais desagrados ou discordâncias seja encarada com tranquilidade.



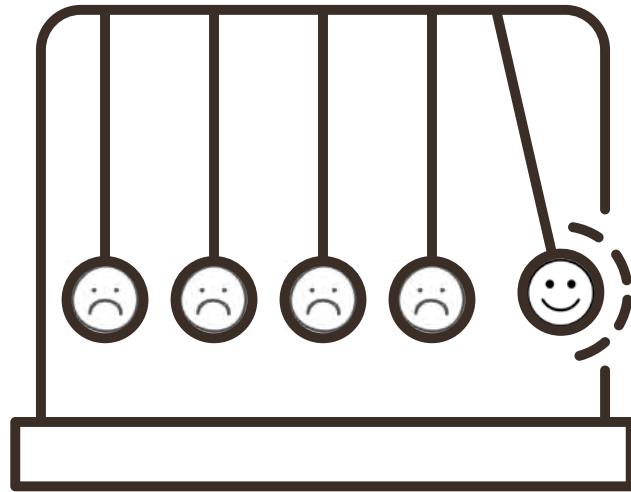
6.2 Organização das Propostas e Resumo das Ideias

Na fase de diagnóstico do conflito, o facilitador tem o papel de captar e resumir as propostas que foram levantadas ao longo do processo. Ele deve também estabelecer critérios objetivos para solucionar as controvérsias, assegurando-se de que os critérios foram claramente compreendidos por todos(as) os(as) participantes.

Ao final de cada fala ou depois que todos os presentes se expressarem, o facilitador deve sintetizar o que foi dito, trazendo uma perspectiva positiva. Em geral, os resumos devem elencar os interesses, as necessidades, os sentimentos, as preocupações e os valores manifestados durante as narrativas e estabelecer conexões entre os relatos de todos. O facilitador deve, também, tomar notas acerca das intervenções das pessoas envolvidas no conflito, de forma a possibilitar que todas as percepções levadas à sua atenção sejam consideradas nos resumos oferecidos ao longo da narrativa.



6.3 Redefinição com Conotação Positiva



Essa técnica é especialmente útil quando as pessoas envolvidas no conflito se expressam de maneira dura ou agressiva e consiste em redesenhar uma fala dessa natureza, oferecendo uma narrativa reestruturada em conteúdo e forma que a traduz a maneira positiva. O facilitador, então, pode acolher as atitudes negativas e contextualizá-las positivamente, traduzindo-as em preocupações ou necessidades desatendidas. Por exemplo, se alguém expressa com veemência sua raiva por não ser ouvido pelo outro ou por ter, na sua percepção, que acatar invariavelmente o que o outro diz ou decide, pode ouvir do mediador:

Percebo que o fato de você querer participar das decisões e não identificar espaço para fazê-lo(a) deixa descontente e o(a) faz manifestar com vigor essa necessidade¹

6.4 Constitucionalização da Controvérsia



É fundamental que o facilitador compreenda os fundamentos constitucionais da controvérsia que lhe é apresentada.

Na ilustração acima, um pequeno proprietário rural reclamou junto à ANEEL acerca de um corte supostamente indevido de energia que ocorreu em sua propriedade. A Agência, por outro lado, afirmou que o corte de energia se deu em decorrência da falta de pagamento. Mesmo que o(a) cidadão(ã) ou o órgão público não o compreendam, o facilitador precisa contextualizar a demanda e apreender as suas faces constitucionais.

Ele precisa compreender que, de um lado, a energia elétrica é necessária para a dignidade humana do reclamante (art. 1º, III, CF) e, também, para o efetivo exercício de seu direito ao trabalho (art. 5º, XIII, CF). Por outro lado, a alegação da Agência está ligada à eficácia e à economicidade dos serviços públicos (art. 7º, CF), pois sem a devida remuneração, não se pode prestar serviços de maneira adequada.

Constitucionalizar o conflito significa ter uma visão mais abrangente do que está sendo discutido, permitindo, por parte do facilitador e dos envolvidos na tentativa de solução consensual de controvérsias, um adequado dimensionamento dos interesses conflitantes.

Não se pode confundir a constitucionalização da controvérsia com uma mera aplicação de dispositivos do texto constitucional aos fatos envolvidos. Constitucionalizar a controvérsia é mais do que isso: é compreender os valores e direitos que constituem o pano de fundo do conflito.

6.5 Escuta Ativa

Do processo de diagnóstico à resolução do conflito, é necessário produzir uma mudança na percepção das partes envolvidas sobre a natureza e os fatores que levaram ao próprio conflito. Para isso, a reconstrução da sua narrativa é fundamental; ela permite que as partes se distanciem do problema e se engajem no processo de resolução do conflito.

Para auxiliá-las, é necessário que o facilitador esteja atento a alguns aspectos importantes da controvérsia ainda na etapa do diagnóstico. Somente assim é possível propor uma visão racional do conflito e estabelecer estratégias para mútuo reconhecimento das partes como sujeitos de direitos e interlocutores capazes.

A escuta ativa tem por objetivo o incremento da qualidade da interlocução, possibilitando que as pessoas, por meio do acolhimento, sintam-se legitimadas nas suas contribuições. O facilitador deve demonstrar respeito ao coordenar o diálogo, tanto por meio da linguagem verbal quanto da linguagem não verbal. Almeida (2014, p. 66) compara a função do facilitador à do maestro de uma orquestra:

O diálogo é uma ferramenta eficiente e construtiva para as organizações superarem os obstáculos mais difíceis entre as pessoas e, sobretudo, para resolver os conflitos de forma mais simples. Saber escutar demanda decisão consciente e a vontade de se livrar dos conflitos existentes. Saber escutar desenvolve paciência e humildade.

Podemos citar três técnicas para escutar demandas:

- Prestar atenção na outra pessoa, permitindo que ela perceba que há interesse em seu problema e que ela poderá ser auxiliada;
- Entender a mensagem do ponto de vista do outro, ou seja, da pessoa que fala;
- Estar atento(a) a outra pessoa, suas falas, gestos e comportamentos.



O exercício da escuta ativa do mediador assemelhasse à regência de um maestro diante de uma orquestra dar vez e voz a cada instrumento; definir quando farão uma demonstração solo e quando integrarão o conjunto; articular a expressão dos que têm sons mais fortes ou graves com os que têm som mais frágil ou agudo; estimular momentos de expressão tanto quanto de escuta atenta; auxiliar os que voltam a reintegrar a música a fazê-lo em consonância com a melodia que antecedeu o seu retorno; intervir de modo que os instrumentos mantenham-se em diálogo fluido e harmônico.

7

Valorização da Opinião dos (das) Participantes e Promoção do Reconhecimento Mútuo



O facilitador precisa estar capacitado para extrair o máximo de cada intervenção dos(das) participantes no processo de solução consensual de conflitos. Mesmo que o(a) participante não se expresse da melhor maneira, mesmo que não consiga ser claro acerca do que quer, o facilitador deve reconhecer a sua intervenção como válida, procurando sempre identificar interesses compartilhados. Deve tentar tornar mais fácil a decisão dos(das) participantes.

Uma atitude que contribui nesse sentido é o elogio à fala dos(das) participantes, se possível agregando-lhe valor. Se um(a) cidadão(ã), por exemplo, é tímido ou não articula bem sua fala, o facilitador pode elogiar seu esforço, ajudando-o(a) a desenvolver um pouco mais esta característica. Com isso, o atendente deixa evidente como a intervenção do(da) participante foi importante para o processo e para a construção da solução.

Mais do que simplesmente valorizar as posições dos(das) participantes, o facilitador precisa incentivá-los(las) a valorizar um ao outro como sujeitos de direito, capazes de solucionar seus próprios problemas.

Essa relação de reconhecimento, segundo Romão (2005, p. 127), significa que “aquele que fala pode entender-se corretamente com o outro, na qualidade de parceiros de uma comunidade real de comunicação”. A busca pela solução consensual de conflitos precisa criar uma reciprocidade entre os(as) interlocutores(as). Cada participante tem que conhecer, reconhecer e aceitar as pretensões de validade do outro.

7.1. Troca de Papéis

A troca de papéis é um interessante instrumento de solução consensual de controvérsias. Trata-se de um exercício difícil, que requer esforço e paciência. Por meio de perguntas simples, como “o que você faria se estivesse do outro lado da mesa?”, o facilitador pode conseguir resultados importantes, como o apaziguamento dos ânimos e uma real sensibilização das pessoas em torno da visão e da perspectiva da outra parte.

O esforço para compreender a posição contrária é fundamental para construir uma solução comum. Se as partes tiverem uma postura mesquinha e egoísta, considerando apenas a sua forma de compreender os fatos, será impossível pensar numa solução pacífica. Uma postura individualista por parte dos envolvidos levará inevitavelmente à necessidade de intervenção de um agente externo para que o conflito seja resolvido.

A troca de papéis pode contribuir para que as pessoas abandonem a perspectiva de atribuir culpa umas às outras. Em outras palavras, o facilitador deve auxiliar as pessoas a identificarem interesses compartilhados. Deve auxiliar as partes a se comunicarem um com o outro sobre o que exatamente despertou a reação de cada um deles.

7.2. Incentivo do Uso de Perguntas Autoimplicativas



O facilitador deve ajudar as pessoas envolvidas no conflito a produzirem intervenções adequadas aos propósitos de cada momento da negociação. Ele deve gerar confiança suficiente para que as perguntas autoimplicativas possam ser recebidas como convites à reflexão e não como acusações.

A pergunta autoimplicativa é aquela que ajuda a pessoa envolvida no conflito a trocar a 3^a pessoa do singular pela 1^a, isto é, permite a evolução de uma postura que busca a raiz do problema no outro para uma postura que percebe o problema como o resultado, também, de suas próprias ações.

Perceba que essa técnica de perguntas autoimplicativas é complementar à técnica “troca de papéis”. Enquanto o exercício de troca de papéis estimula cada parte a colocar-se no lugar do outro, buscando compreender a posição contrária, a técnica do uso de perguntas autoimplicativas incentiva que cada parte olhe para si e identifique qual a sua contribuição para geração do conflito.

O facilitador deve atuar com cuidado nesse momento, explorando as percepções de cada uma das partes e permitindo que, ao longo do processo, os pontos de vista individuais se legitimem em relação a cada um dos atores no conflito.

A autoimplicação é, assim, essencial para que as partes reconheçam o papel que cada uma desempenhou no conflito, bem como os motivos que as levaram a engajar-se em tal conflito.

7.3. Identificação Dos Interesses Divergentes E Superação Da Abordagem Adversarial



Surgem, durante o processo de resolução consensual de conflitos, muitos interesses imediatos, que não levam ao principal objetivo das partes. Por exemplo, muitas vezes as pessoas que estão em conflito querem desabafar ou expor seus sentimentos. O facilitador precisa compreender, o mais breve possível, que esses não são os objetivos principais dos envolvidos e precisa identificar quais são. Sem saber do que trata o conflito, não é possível solucioná-lo de forma pacífica.

Identificar os interesses divergentes implica ainda em considerar as necessidades básicas do outro, procurando compreender os seus motivos.

É preciso, primeiro, fixar-se nos problemas para, somente depois, pensar em soluções.

Também é necessário que o facilitador auxilie as partes a superarem a abordagem adversarial, tal como descrita por Riskin:

“A abordagem adversarial geralmente supõe que a negociação será focalizada num recurso limitado - como o dinheiro - e que as partes decidirão se o dividem e como o fazem. Por essa visão, as metas das partes entram em conflito - o que uma ganha, a outra tem que perder. A abordagem não adversarial, em contraste, procura revelar e compor os interesses subjacentes das partes - i. e., suas motivações. Infelizmente, negociadores geralmente deparam-se com uma tensão entre as abordagens adversarial e não adversarial, visto que uma tende a interferir na outra” (Riskin, 2002, apud Romão, 2005, p. 163).

7.4. Focalização no Futuro

Em contexto de conflito, muitas vezes as pessoas se focam nos acontecimentos passados, buscando uma espécie de “vingança”, geralmente relacionada ao senso de justiça. É papel do facilitador apresentar uma forma diferente de enfrentar essa situação de conflito.

É possível que ele mostre que, ainda que não seja possível mudar o passado, as pessoas podem manter seu foco no futuro e pensar em alternativas para melhorar a situação atual. Olhar somente para o passado não costuma ser uma estratégia efetiva para solucionar conflitos.



Conclusão

Dentre os muitos instrumentos que a democracia brasileira desenvolveu para a participação social e para o exercício da cidadania, as ouvidorias públicas se consolidam como canais cada vez mais estruturados e integrados, que oferecem espaço e condições para o diálogo entre o Estado e a sociedade. A busca e a defesa de direitos são o objeto desse diálogo, muitas vezes provocado pelo conflito entre posições e interesses de indivíduos, de grupos ou mesmo de parcelas do Estado.

Oferecer esse espaço para a criação de soluções construtivas para conflitos é uma das atribuições que fazem da ouvidoria pública um importante instrumento de participação social. Não por acaso, muitas dessas instituições já trazem explicitamente essa competência, como ocorre com a Ouvidoria Geral da União-(OGU).

O instrumental teórico e o conjunto de ferramentas que buscamos trazer de forma sintética neste instrumento, constituem o resultado de estudos desenvolvidos nos últimos anos, tanto em processos de facilitação em matéria de ouvidoria quanto em matéria de acesso à informação. Tal conjunto, no entanto, não é exaustivo: não apenas os instrumentos de mediação são diversos como também a experiência das ouvidorias públicas no exercício da mediação tem apresentado um extenso conjunto de boas práticas.

Palco de conflitos, as ouvidorias mostram-se um ambiente propício para o desenvolvimento e o aprimoramento de tais técnicas. O mapeamento realizado pela OGU/CGU representa as contribuições que as instituições dão à mediação, e torna-se evidente o quanto essas técnicas contribuem para a função da Ouvidoria Pública: ela oferece a possibilidade de reconstrução de relações e de legitimação das soluções, propiciando a transição de uma dinâmica de competição para uma dinâmica de colaboração entre as partes. Colaboração essa que se encontra no fundamento da democracia.

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, Jürgen. 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.



CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

OUVIDORIA

Rua General Canabarro, 552 – segundo andar
Maracanã - Rio de Janeiro/Rio de Janeiro – CEP 20271-205