

# MANUAL PRÁTICA CONCILIATÓRIA CAIXA

SOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO ÂMBITO DAS  
COMISSÕES DE ÉTICA - A EXPERIÊNCIA DA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL



**CAIXA**





# MANUAL PRÁTICA CONCILIATÓRIA CAIXA

**SOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO ÂMBITO DAS  
COMISSÕES DE ÉTICA - A EXPERIÊNCIA DA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

**SECRETARIA-EXECUTIVA DA COMISSÃO DE ÉTICA DA CAIXA  
SETOR BANCÁRIO SUL, QUADRA 4, LOTES 3/4, ED. MATRIZ I, 15º ANDAR  
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL  
BRASÍLIA-DF - CEP 70.092-900**



## **CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

### **PRESIDÊNCIA**

Presidente - Carlos Antônio Vieira Fernandes

### **COMISSÃO DE ÉTICA**

Presidente - Talise de Castro Teixeira

### **SECRETARIA-EXECUTIVA DA COMISSÃO DE ÉTICA**

Secretário Executivo - Rogério Vecchi Cestari

---

## **FICHA TÉCNICA DA PUBLICAÇÃO**

**- Edição de setembro de 2025 -**

### **ORGANIZAÇÃO**

Secretaria-Executiva da Comissão de Ética da CAIXA

### **COLABORAÇÃO**

Escola de Corregedoria da Universidade Corporativa CAIXA

### **GRUPO DE TRABALHO**

Anna Paula de Castro Cardoso

Guilherme Lúcio Rosa

Heloisa Ramos M. A. Bittencourt

Lizânea Piffer

Túlio Meirelles Seidl

Valéria Lúcia Martins de Oliveira

Vanuza Marinho Bispo

### **ELABORAÇÃO**

Heloisa Ramos M. A. Bittencourt

Lizânea Piffer

Túlio Meirelles Seidl

Valéria Lúcia Martins de Oliveira

### **REVISÃO TEXTUAL**

Lizânea Piffer

Paulo Eduardo Burak de Carvalho

### **DIAGRAMAÇÃO**

Heloisa Ramos M. A. Bittencourt

Copyright © 2025 Caixa Econômica Federal (CAIXA)

É autorizada a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte.

As opiniões expressas pelos elaboradores não refletem necessariamente a posição da CAIXA.



# MANUAL DE PRÁTICA CONCILIATÓRIA CAIXA

**SOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NO ÂMBITO DAS  
COMISSÕES DE ÉTICA - A EXPERIÊNCIA DA CAIXA  
ECONÔMICA FEDERAL**

**CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**





# SUMÁRIO

---

Prefácio .....	9
Apresentação .....	11
Exposição de Motivos .....	13
Sobre o Curso .....	17
Introdução .....	19
Módulo 1 - Considerações iniciais sobre meios autocompositivos de solução de conflitos .....	21
1.1 Contexto e importância dos meios autocompositivos de solução de conflitos .....	21
1.2 Breve evolução histórica da solução pacífica dos conflitos .....	25
1.3 Conciliação e mediação - conceitos, diferenças e semelhanças .....	27
1.4 Posicionamento da CEP sobre o uso de práticas conciliatórias no âmbito das comissões de ética .....	29
1.5 Posicionamento da CAIXA sobre a prática conciliatória no âmbito de sua Comissão de Ética .....	30
Módulo 2 – Desafios contemporâneos da comunicação interpessoal - Reflexos das crises do diálogo e da narração .....	37
2.1 Cultura do diálogo .....	37



2.2 Crise do diálogo e sociedade do cansaço.....	39
2.2.1 Infocracia .....	41
2.2.2 Subjetividade maquínica .....	43
2.3 Crise da narração .....	44
Módulo 3 – Fundamentos da prática conciliatória .....	47
3.1 Conflito interpessoal .....	47
3.2 Perdão interpessoal .....	48
3.3 Atores da prática conciliatória .....	50
3.4 Princípios norteadores da prática conciliatória .....	50
3.5 Aspectos fundamentais da comunicação na prática conciliatória .....	54
3.5.1 Linguagem adequada.....	54
3.5.2 Escuta ativa .....	60
3.5.3 Comunicação Não Violenta .....	61
3.6 Competências fundamentais para a condução da prática conciliatória .....	74
3.7 Dimensão pedagógica da prática conciliatória .....	76
Módulo 4 – A prática conciliatória no âmbito das comissões de ética ..	79
4.1 A condução da prática conciliatória .....	79
4.1.1 Perguntas restaurativas e paráfrase .....	80
4.2 Atribuições do condutor da prática conciliatória .....	85
4.3 Instrumentos para a condução da prática conciliatória .....	86



4.4 Mensuração da efetividade da prática conciliatória .....	86
Considerações Finais .....	88
Referências Bibliográficas .....	91
Índice dos assuntos destacados nas páginas azuis .....	97
Anexos .....	99





# PREFÁCIO

---

A Comissão de Ética Pública tem a honra de apresentar o **Manual Prática Conciliatória CAIXA**, documento que marca significativo avanço nas ferramentas de gestão ética na Administração Pública Federal.

Em um contexto em que celeridade e eficácia na resolução de conflitos são essenciais, a conciliação surge como instrumento estratégico.

Os mecanismos autocompositivos oferecem alternativa aos processos éticos sancionatórios, promovendo diálogo, entendimento mútuo e soluções colaborativas. A experiência da CAIXA com a oficina de prática conciliatória evidencia o potencial transformador dessas iniciativas na resolução de conflitos interpessoais, contribuindo para maior eficiência e economicidade na gestão pública.

Desenvolvido com o patrocínio institucional da Comissão de Ética Pública, este manual é um guia essencial para os agentes que atuam no Sistema de Gestão da Ética Pública, que reúne conceitos, orientações e experiências práticas, servindo de suporte à Oficina Prática Conciliatória e capacitando profissionais a enfrentar os desafios éticos contemporâneos de forma proativa e construtiva.

A disseminação e aplicação dos princípios e técnicas aqui apresentados fortalecerão a cultura de ética e integridade no serviço público, promovendo relações mais harmoniosas e transparentes.

Que este manual seja fonte de inspiração e instrumento valioso para todos os comprometidos com a excelência na conduta ética e a promoção da justiça.

**Manoel Caetano Ferreira Filho**

Presidente da Comissão de Ética Pública





# APRESENTAÇÃO

A **Oficina Prática Conciliatória CAIXA** foi desenvolvida pela CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CAIXA), com o apoio institucional da COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA (CEP), e tem por objetivo principal apresentar conceitos, orientações e vivências relativas ao tema, a partir de vivências da prática conciliatória instituída pela CAIXA - denominada Conciliação Local.

Os agentes públicos, em especial os integrantes do SISTEMA DE GESTÃO DA ÉTICA PÚBLICA do Poder Executivo Federal que laboram nesse mister, devem estar preparados para atividades inerentes à solução de conflitos interpessoais que têm emergido na complexa sociedade contemporânea, contexto social no qual referida capacitação se destaca.

O presente **Manual** consiste em um instrumento que subsidia a Oficina Prática Conciliatória, compondo o material pedagógico do curso - que contempla vídeos exemplificativos, exercícios de simulação, slides de apresentação, entre outros - no qual apresenta-se o modelo de prática conciliatória da CAIXA na solução de conflitos interpessoais no âmbito de sua Comissão de Ética, e a experiência da respectiva Secretaria-Executiva na aplicação desse modelo, adequado à realidade institucional e particularidades da Empresa.

Desenvolvido para o contexto da gestão da ética pública e com enfoques reflexivo e pragmático, o Manual é direcionado aos agentes públicos que realizarão a citada Oficina, principalmente os integrantes daquele Sistema, e não tem a pretensão de tratar a temática em sua completude.

Assim, esta obra apresenta um modelo de prática conciliatória - o praticado na CAIXA - entre vários, e traz o referencial teórico multidisciplinar utilizado pela Empresa no embasamento de seu modelo.

Aos que porventura quiserem contribuir com o aperfeiçoamento desta publicação, pedimos que enviem sugestões ou considerações para o endereço eletrônico [comissão.etica@caixa.gov.br](mailto:comissão.etica@caixa.gov.br).



# EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS

A Comissão de Ética da CAIXA, por meio de sua Secretaria-Executiva, no uso da atribuição que lhe confere o § 1º do artigo 7º do Decreto nº 6.029, de 01/02/2007, e **considerando**:

- i) as competências do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal previstas no artigo 1º do Decreto nº 6.029/2007, em especial a de integrar os órgãos, programas e ações relacionadas com a ética pública; a de promover, com apoio dos segmentos pertinentes, a compatibilização e interação de normas, procedimentos técnicos e de gestão relativos à ética pública; e a de articular ações com vistas a estabelecer e efetivar procedimentos de incentivo e incremento ao desempenho institucional na gestão da ética pública do Estado brasileiro;
- ii) as competências do Secretário Executivo das comissões de ética previstas nos incisos VIII e IX do artigo 10 da Resolução nº 10 da Comissão de Ética Pública, de 29/09/2008, de coordenar o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre ética no órgão ou entidade, e de executar atividades diversas determinadas pela Comissão de Ética;
- iii) o previsto nos artigos 12 e 13 da Resolução nº 21 da Comissão de Ética Pública, de 25/08/2025, os quais dispõem, respectivamente, que as comissões de ética setoriais, com apoio das áreas de gestão de pessoas, promoverão capacitação contínua em mediação, comunicação não violenta e técnicas de gestão de conflitos, fomentando a cultura de pacificação organizacional; e que as comissões de ética setoriais e a Comissão de Ética Pública poderão desenvolver ações educativas, campanhas e programas de incentivo à cultura da mediação e à promoção da autocomposição de conflitos;
- iv) a existência de condutas indesejadas por parte de agentes públicos por variados motivos, desde a corrupção, passando pela dificuldade de separação dos interesses público e privado, até desvios comportamentais quanto a valores éticos, notadamente os mais voltados às relações interpessoais e seus conflitos, noticiados às comissões de ética por meio de denúncia;



v) o Acordo de Cooperação Técnica firmado entre a Caixa Econômica Federal e a Comissão de Ética Pública em 13/05/2025, o qual evidencia o compromisso das instituições envolvidas com a Integridade, a Ética e a Eficiência na Administração Pública, ao promover o compartilhamento de iniciativa voltada à gestão da ética - a prática conciliatória instituída na CAIXA no âmbito de sua Comissão de Ética, e de capacitação relativa àquele procedimento; como também ao fomentar a integração entre os componentes do Sistema de Gestão da Ética Pública;

**Resolveu** publicar edição do presente Manual ajustada e voltada para agentes da Administração Pública, especialmente os integrantes do Sistema de Gestão da Ética Pública,

**Objetivando** contribuir de forma efetiva para o fortalecimento da gestão da ética pública, do Sistema de Gestão da Ética, de sistemas consensuais de solução de conflitos em geral, bem como fomentar, sobretudo no âmbito das comissões de ética, a prevenção de litígios, a criação de soluções consensuais para conflitos e, em última instância, a existência de ambientes institucionais mais harmônicos e cooperativos, que valorizam o diálogo e o bem-estar de seus agentes públicos.





# SOBRE O CURSO:



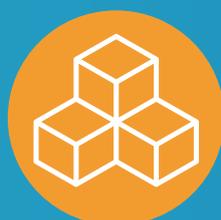
## **PÚBLICO-ALVO**

Agentes públicos de entidades da Administração Pública, em especial os integrantes do Sistema de Gestão da Ética Pública do Poder Executivo Federal que atuam em práticas conciliatórias no âmbito das comissões de ética.



## **OBJETIVO**

Apresentar conceitos, orientações e vivências relativas ao tema, a partir da experiência da prática conciliatória instituída pela CAIXA no âmbito de sua Comissão de Ética.



## **ESTRUTURA**

O curso está estruturado da seguinte forma:

- Introdução;
- Módulo 1 – Considerações iniciais sobre meios autocompositivos de solução de conflitos;
- Módulo 2 – Desafios contemporâneos da comunicação interpessoal - Reflexos das crises do diálogo e da narração;
- Módulo 3 – Fundamentos da prática conciliatória;
- Módulo 4 – A prática conciliatória no âmbito das comissões de ética;
- Considerações Finais.

# **[1] PROCESSO DE APURAÇÃO ÉTICA**

O rito processual da apuração ética é constituído das fases “Procedimento Preliminar” e “Processo de Apuração Ética”, conforme estabelecido pela Comissão de Ética Pública em sua Resolução nº 10 de 29/09/2008, que define competências, atribuições, procedimentos, entre outras providências no âmbito das Comissões de Ética criadas pelo Decreto nº 1.171/94, o qual instituiu o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Por sua vez, o Decreto nº 6.029/2007 instituiu o denominado Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, no qual a CEP é órgão central – com competências, entre outras, de coordenação, normatização, supervisão e avaliação desse Sistema. Por meio do Sistema de Gestão da Ética, que rege a gestão da ética pública no Poder Executivo Federal brasileiro, seu arcabouço normativo e estrutura organizacional, estão estabelecidos valores e regras éticas a serem respeitadas pelas altas autoridades das organizações públicas e por todos os servidores e empregados públicos federais, ou por aqueles que, de qualquer maneira, atuem em nome ou promovam os interesses da Administração Pública Federal (CEP, 2022, p. 4).

Referido Sistema é integrado pela Comissão de Ética Pública e pelas comissões de ética dos órgãos e entidades públicas federais - chamadas de Comissões de Ética Setoriais.

Nos termos da citada Resolução nº 10 da CEP, qualquer cidadão, agente público, pessoa jurídica de direito privado, associação ou entidade de classe poderá provocar a atuação da Comissão de Ética, visando à apuração de transgressão ética imputada ao agente público ou ocorrida em setores competentes do órgão ou entidade federal. Entende-se por agente público todo aquele que por força de lei, contrato ou qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária, excepcional ou eventual, ainda que sem retribuição financeira, a órgão ou entidade da Administração Pública. O Procedimento Preliminar (PP) para apuração de conduta que, em tese, configure infração ao padrão ético será instaurado pela Comissão de Ética, que deliberará sobre a admissibilidade da denúncia/representação ou seu arquivamento, em caso de manifesta improcedência. Admitida a denúncia/representação, no Procedimento Preliminar poderá haver acordo (com lavratura de Acordo de Conduta Pessoal e Profissional - ACPP) ou mediação (com lavratura de Termo de Mediação), ocasionando o sobrestamento do PP. Ao final do procedimento, a Comissão de Ética homologará os respectivos acordos, decidindo pelo arquivamento, em caso de cumprimento dos termos, ou pela instauração de Processo de Apuração Ética (PAE), em caso de descumprimento.

No que tange ao rito processual ético, recomendamos a leitura do Guia Rápido do Processo Ético para Comissões de Ética Setoriais (**Anexo II** deste Manual).

# INTRODUÇÃO

---

A razoável duração do processo é um dos principais desafios enfrentados pelo Estado brasileiro nas últimas décadas, em especial pelo Poder Judiciário. De um lado, direitos amparados na Constituição Federal, suportados por princípios democráticos e de fortalecimento da cidadania, e, de outro, a conhecida morosidade do Judiciário frente ao grande volume de processos.

Sobretudo nesse contexto, ganham destaque os chamados mecanismos autocompositivos de solução de conflitos, a exemplo da mediação e da conciliação, meios alternativos mais céleres e menos onerosos que os mecanismos litigiosos, notadamente os processos judiciais. Contudo, esses mecanismos não se limitam à esfera jurídica e são encontrados e prestigiados nas demais esferas da Administração Pública e, ainda, no âmbito privado.

A importância da utilização de mecanismos autocompositivos de solução de conflitos evidencia-se no esforço de entes públicos direcionado para a sua implementação, em alinhamento com princípios próprios da Administração Pública, como a Eficiência e a Economicidade.

Ratificando essa importância e compartilhando tal esforço, a Comissão de Ética da CAIXA, integrante do Sistema de Gestão da Ética Pública do Poder Executivo Federal regido pela CEP, por meio de sua Secretaria-Executiva, em 2021 implantou prática conciliatória na busca pela solução de conflitos interpessoais, objetivando oferecer à CAIXA e a seus empregados públicos uma resposta mais eficiente – mais célere e menos onerosa, tanto sob o aspecto financeiro quanto o humano – no tocante a conflitos interpessoais frequentemente levados a sua Comissão de Ética por meio de denúncias de desvios éticos de conduta, que podem resultar, em última instância, em processos administrativos.

Por conseguinte, a Comissão de Ética Pública regulamentou recentemente a temática por meio da Resolução nº 21 de 25/08/2025 (**Anexo I** deste Manual), “disciplinando a mediação como etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética Pública e pelas Comissões de Ética Setoriais, visando solucionar conflitos interpessoais e evitar a abertura do Processo de Apuração Ética<sup>[1]</sup>”.

Assim, pretende-se inspirar e auxiliar entes da Administração Pública interessados em implantar mecanismo autocompositivo voltado para a resolução de conflitos interpessoais no âmbito das comissões de ética, o que também diminui o acionamento de suas Comissões de Ética nesse particular, assim como ocorreu na CAIXA.

# SOBRE O MÓDULO I:



## OBJETIVO

Oferecer uma visão breve e geral sobre os meios autocompositivos de solução de conflitos e, ainda, sobre os posicionamentos da CEP e da CAIXA sobre a prática conciliatória na esfera ética.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Identificar o contexto dos meios autocompositivos de solução de conflitos;
- Reconhecer a importância dos meios autocompositivos de solução de conflitos;
- Identificar o histórico da solução pacífica de conflitos;
- Conceituar mediação e conciliação;
- Discernir o uso de práticas conciliatórias na esfera ética;
- Identificar o posicionamento da CEP sobre o uso de práticas conciliatórias;
- Identificar o posicionamento da CAIXA sobre a prática conciliatória instituída no âmbito de sua Comissão de Ética.



## ESTRUTURA

- 1.1 Contexto e importância dos meios autocompositivos de solução de conflitos;
- 1.2 Breve evolução histórica da solução pacífica de conflitos;
- 1.3 Mediação e conciliação - conceitos, diferenças e semelhanças;
- 1.4 Posicionamento da CEP sobre o uso de prática conciliatória no âmbito das comissões de ética;
- 1.5 Posicionamento da CAIXA sobre a prática conciliatória instituída no âmbito de sua Comissão de Ética.

# MÓDULO I - CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

## 1.1 CONTEXTO E IMPORTÂNCIA DOS MEIOS AUTOCOMPOSITIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

No âmbito do Sistema Judiciário, os meios alternativos de solução de conflitos, que consistem, a princípio, em medidas alternativas ao processo judicial, a exemplo da conciliação e mediação judiciais<sup>[2]</sup>, ganharam importância nas últimas décadas, sobretudo pelo esforço do Poder Judiciário em buscar formas mais céleres e eficazes de resolver a grande quantidade de litígios apresentados pela sociedade (Brasil, 2019, p.7). Nesse contexto desafiador, experiências de conciliação começaram a demonstrar que:

[...] a parte é quem melhor compreende as opções para sua justiça, que o diálogo é necessário para a solução do conflito no processo e na vida [...]. Como é sabido, o exercício da jurisdição, como atividade substitutiva do Estado, resolve a disputa, o litígio, mas não elimina o conflito sociológico das partes. Na maioria das vezes, incrementa ainda mais a disputa interpessoal, pois não acabam a animosidade, as mágoas e os ressentimentos. Há sempre vencedor e vencido na aplicação da lei pelo Estado (Brasil, 2019, p. 10).

Com efeito, os meios autocompositivos são mecanismos mais céleres e menos dispendiosos em relação a formas litigiosas de solução de conflitos com participação do Estado, e igualmente – às vezes até mais – efetivos.

No âmbito jurídico, mecanismos de autocomposição atualmente possuem notável amparo constitucional. A busca pela solução pacífica de conflitos é evidenciada, por exemplo, no Preâmbulo da Constituição Federal vigente, a saber:

“Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.” (Brasil, 1988)

Verifica-se a declaração de uma sociedade que, por meio de seus representantes, se autoafirma comprometida com a solução pacífica das controvérsias, que tem o bem-estar como valor supremo e a harmonia social como fundamento.

## [2] ETIMOLOGIA DAS PALAVRAS “MEDIAÇÃO” E “CONCILIAÇÃO”

Conhecer a origem das palavras permite ampliar o entendimento sobre seus significados e, conseqüentemente, a melhor utilização, garantindo sua plena compreensão. O presente estudo sobre meios alternativos de solução de conflitos evoca, naturalmente, a citação dos termos mediação e conciliação.

O termo “mediação” tem por origem a palavra “mediatio” do latim, e apresenta o significado de ato de servir de intermediário entre pessoas ou grupos; intervenção, intermédio; intervenção com que se busca produzir um acordo.

Mediar significa intervir, colocar-se no meio. Trata-se de um terceiro facilitador, o qual atua de forma passiva ou ativa, facilitando a negociação entre as partes. O mediador não propõe acordos, mas somente possibilita um diálogo entre as partes, permitindo que elas construam um acordo, sozinhas (Mediação, 2024)<sup>1</sup>.

O termo “conciliação”, por sua vez, tem por origem a palavra “conciliatione” do latim, como ato ou efeito de pôr de acordo os litigantes, de harmonizar pessoas desavindas ou discordantes; ato ou efeito de combinar, ajustar ou harmonizar coisas que parecem contrárias ou contraditórias, ou textos e doutrinas que se afigurem como incompatíveis.

Conciliar tem o sentido de concordar, harmonizar. Ato de harmonizar as partes em contenda, retirando a oposição havida a respeito de uma ideia ou de um fato, de modo a alcançar um acordo voluntário e espontâneo entre elas (Conciliação, 2024)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> MEDIAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/mediacao/>. Acesso em 30/10/2024.

<sup>2</sup> CONCILIAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conciliacao/>. Acesso em 30/10/2024.

A busca pela solução pacífica de conflitos evidencia-se, também, no esforço manifesto do próprio Poder Judiciário em implementar efetivamente uma sólida política pública, destinada à disseminação do uso desses mecanismos alternativos para a solução de conflitos, sob a expectativa de efetiva implementação do Sistema Consensual de Solução de Conflitos, conferindo racionalidade à jurisdição estatal, haja vista os benefícios da autocomposição (Brasil, 2019).

O atual sistema do Direito Processual Civil brasileiro é, de fato, estruturado no sentido de estimular a autocomposição (Didier Jr., 2015). A mediação e a conciliação são institutos que integram formalmente sistemas jurídicos, de onde advêm a mediação e a conciliação qualificadas como “judiciais”.

No ordenamento jurídico brasileiro, o Código de Processo Civil (CPC), Lei 13.105/2015, consignou seção específica, a Seção V - Dos Conciliadores e Mediadores Judiciais, nos Artigos 165 a 175, para tratar da autocomposição e dos respectivos órgãos de solução consensual de conflitos - centros judiciários, conciliadores e mediadores, onde o legislador foi impulsionado pela Resolução nº 125 do CNJ. Ademais, o CPC estabeleceu ao CNJ a competência para a organização e composição daqueles centros.

A Lei 13.140/2015, a chamada Lei de Mediação, constitui outro diploma legal que trata da mediação em âmbito judicial, dispondo sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública.

Entre outros aspectos afetos ao tema, a Lei de Mediação regulamenta as mediações judicial e extrajudicial, admitindo a autocomposição, inclusive, entre pessoas de direito público. Além disso, buscou estabelecer regras para a mediação privada, contudo, não rígidas e mais orientativas.

Importante frisar que a regulamentação trazida pela Lei de Mediação não alcança todas as hipóteses de cabimento de meios autocompositivos de resolução de conflitos, conforme evidenciado em seu artigo 42, caput e parágrafo único:

Art. 42. Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências.

Parágrafo único. A mediação nas relações de trabalho será regulada por lei própria (Brasil, 2015).



O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) destaca a autocomposição na solução de conflitos como um meio de acesso à Justiça, o que pode ocorrer mesmo fora do Judiciário<sup>1</sup> (Brasil, 2016):

O acesso à Justiça deve, sob o prisma da autocomposição, estimular, difundir e educar seu usuário a melhor resolver conflitos por meio de ações comunicativas. Passa-se a compreender o usuário do Poder Judiciário como não apenas aquele que, por um motivo ou outro, encontra-se em um dos pólos de uma relação jurídica processual – o usuário do poder judiciário é também todo e qualquer ser humano que possa aprender a melhor resolver seus conflitos, por meio de comunicações eficientes – estimuladas por terceiros, como na mediação ou diretamente, como na negociação. O verdadeiro acesso à Justiça abrange não apenas a prevenção e reparação de direitos, mas a realização de soluções negociadas e o fomento da mobilização da sociedade para que possa participar ativamente tanto dos procedimentos de resolução de disputas como de seus resultados. (Genro, 2009, apud Brasil, 2016, p. 41)

Como visto acima, as medidas de solução de conflitos não se limitam ao âmbito do Poder Judiciário, e o artigo 42 supracitado exemplifica outras formas consensuais de resolução de conflitos: as mediações comunitárias e escolares, e as realizadas nas serventias extrajudiciais. Por conseguinte, dispõe o artigo 43 do mesmo diploma legal que “os órgãos e entidades da Administração Pública poderão criar câmaras para a resolução de conflitos entre particulares, que versem sobre atividades por eles reguladas ou supervisionadas” (Brasil, 2015).

Exemplifique-se, ainda, como meios alternativos de solução de conflitos extrajudiciais a negociação, a arbitragem executada pelas serventias extrajudiciais, como também aqueles realizados pelos órgãos do Programa de Proteção e Defesa do Consumidor, integrantes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (PROCON).

No âmbito do Poder Executivo Federal, encontramos meios alternativos de solução de conflitos. Como exemplos, no âmbito do Sistema de Gestão da Ética Pública, a Comissão de Ética Pública, por meio da Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008 da CEP, instituiu o Acordo de Conduta Pessoal e Profissional (ACPP), que é um procedimento de resolução consensual de conflitos, envolvendo infrações éticas de menor potencial ofensivo. No âmbito do Sistema de Correição estabelecido pelo Decreto nº 5.480/2005, foi instituído pela Controladoria-Geral da União (CGU) o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que é regulamentado pela Portaria Normativa CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022.

---

<sup>1</sup> GENRO, Tarso, Prefácio da primeira edição do Manual de Mediação Judicial, Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, p. 13.



Em outra perspectiva, no âmbito da ordem internacional, convém citar o exemplo da Organização das Nações Unidas (ONU), que, ao longo da história, recorreu a mecanismos de mediação e prevenção para lidar com cenários de confronto em diversas situações. O documento fundador da ONU também prevê expressamente que o Secretário-Geral, Conselho de Segurança e Assembleia Geral atuem para a solução pacífica de conflitos. Nesse contexto específico, vale destacar a recomendação constante do artigo 33 da Carta das Nações Unidas, de 1945, que elenca diversos meios alternativos e pacíficos para a solução de controvérsias:

As partes em uma controvérsia, que possa vir a constituir uma ameaça à paz e à segurança internacionais, procurarão, antes de tudo, chegar a uma solução por negociação, inquérito, mediação, conciliação, arbitragem, solução judicial, recurso a entidades ou acordos regionais, ou a qualquer outro meio pacífico à sua escolha (ONU, 1945, p. 22-23).

Portanto, a administração da justiça passa a buscar soluções mais eficazes para os conflitos, incorporando abordagens interdisciplinares e se afastando de uma aplicação estrita das normas positivadas, com o objetivo de promover a pacificação social de forma mais abrangente (Brasil, 2016, p. 40).

## **1.2 BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA SOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS**

A busca pela solução pacífica de conflitos de diversas naturezas remonta à antiguidade. Interessante conhecer algumas das iniciativas adotadas ao longo do tempo<sup>[3]</sup>. Com efeito, a conciliação e a mediação são, em sua origem, métodos de gestão de conflitos tipicamente extrajudiciais, e sua institucionalização judicial apresenta-se como a inclusão de um instituto consagrado em um ambiente público (UNIFOR, 2021).

Até o final do século XX, a Justiça Federal brasileira tinha grande dificuldade de absorver a ideia da solução "alternativa" para os conflitos judicializados, fora da via da substituição da vontade das partes pela dicção autorizada do Estado-Juiz. O imaginário da Justiça Federal era o da cultura da sentença, estimulada pela enganosa crença de que os atores do Direito envolvidos eram capazes de resolver todos os problemas dos brasileiros que buscavam o aparelhamento estatal (Brasil, 2019, p. 9).

Assim, na esfera jurídica, é no século XXI que a solução pacífica de conflitos ganha relevância de fato, com a Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, com o advento do Código de Processo Civil de 2005 e da Lei de Mediação de 2015 – importantes marcos legais sobre a temática. Também em 2005 o Ministério da Justiça criou o conceito de Justiça Restaurativa, patrocinando projetos em Porto Alegre/RS, São Caetano do Sul/RS e Brasília/DF, com o objetivo de atuar na resolução de conflitos em escolas, organizações não governamentais (ONGs) e comunidades. Nesse particular, contemplam os processos restaurativos a mediação, a conciliação, a reunião familiar ou comunitária ou círculos decisórios (UNIBB, 2015, p.11).

## **[3] USO DA MEDIAÇÃO AO LONGO DO TEMPO**

Segundo Edwiges Nazareth

**De acordo com Nazareth (2009), registros históricos de uso da mediação remontam a 3.000 a.C. na Grécia.**

**Posteriormente, o Direito Romano passou a adotar a mediação como medida alternativa para resolução de conflitos. Ainda não era utilizada como possibilidade legal.**

**A Igreja Católica e a Ortodoxa também atuaram na mediação e administração de litígios. A Tribo Maori da Nova Zelândia já adotava prática restaurativa para a manutenção da integração do grupo.**

**Em meados de 1636, teve início na comunidade de Dedham, próxima a Boston (EUA), um sistema rudimentar de mediação. Mórmons, imigrantes chineses, escandinavos e judeus também desenvolveram seus próprios métodos de resolução de conflitos.**

**Na década de 70, a mediação disseminou-se nos Estados Unidos, e na mesma época, a Grã-Bretanha passou a aplicá-la. Na França, começou a ser utilizada com a figura do "ombudsman"<sup>1</sup> e rapidamente se estendeu ao Direito Privado. Em Portugal, a prática passou a ser usada nos idos de 1993. Na América Latina, a Colômbia foi pioneira no uso da mediação por volta dos anos 1990.**

---

<sup>1</sup> Palavra de origem sueca, que faz referência à pessoa nomeada pelo Estado para salvaguardar os direitos dos cidadãos, fiscalizando os serviços e instituições públicas, principalmente ouvindo as queixas dos contribuintes. OMBUDSMAN. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2025. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/ombusman/>. Acesso em 17/02/2025.

### 1.3 MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO - CONCEITOS, DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça, em seu Manual de Mediação Judicial, podemos conceituar mediação e conciliação, respectivamente, da seguinte forma:

(...) mediação: um processo autocompositivo segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por uma terceira parte neutra ao conflito ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, para se chegar a uma composição. Trata-se de um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades.

(...) conciliação: pode ser definida como um processo autocompositivo breve no qual as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro, neutro ao conflito, ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, para assisti-las, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou a um acordo (Brasil, 2016, p. 20-21).

Sob outra perspectiva, a do legislador, a Lei de Mediação, no parágrafo único do seu artigo 1º, à semelhança do conceito anterior, orienta: "considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia" (Brasil, 2016).

No tocante à conciliação e à mediação judiciais, estas possuem diferenças importantes nos conceitos e nos procedimentos previstos na legislação.

O CPC, em seu artigo 165, §§ 2º e 3º, evidencia diferença entre os institutos, a exemplo da existência ou não de vínculo anterior entre as partes, bem como a possibilidade ou não de se sugerir solução para o litígio, preferencialmente:

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender 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 (Brasil, 2015).

Outra diferenciação, indicada pelo CNJ em seu Caderno de Perguntas Frequentes, o qual versa sobre mediação e conciliação, é a seguinte:



Para conflitos objetivos, mais superficiais, nos quais não existe relacionamento duradouro entre os envolvidos, aconselha-se o uso da conciliação; para conflitos subjetivos, nos quais exista relação entre os envolvidos ou desejo de que tal relacionamento perdure, indica-se a mediação. Muitas vezes, somente durante o procedimento, é identificado o meio mais adequado (Brasil, 2017, p.8).

Por outro lado, em ambas as hipóteses, “[...] as partes tornam-se mais aptas a examinar as questões, negociar com a parte contrária e, sobretudo, preparadas a lidar não apenas com uma situação semelhante, mas também possíveis futuras controvérsias acerca de temas diversos” (Brasil, 2016, p. 196).

Conforme disposto no Manual de Mediação Judicial do CNJ (Brasil, 2016), no que se refere aos benefícios na adoção da mediação, cabe mencionar o empoderamento das partes. “Empoderamento”, nesse sentido, entendido como a tradução do termo em inglês “empowerment”, significando a busca pela restauração do senso de valor e poder da parte para que esta esteja apta a melhor dirimir futuros conflitos. Tanto a mediação quanto a conciliação proporcionam empoderamento entre aqueles que estão em conflito.

Além disso, tendem a promover o entendimento do que a outra parte está sentindo, desejando, necessitando e, desse entendimento, tem-se um juízo menos parcial e mais cooperativo. Esse entendimento é atingido, normal e usualmente, com o próprio desenrolar da prática, mas pode ser reforçado pelo emprego de paráfrase, técnica que será vista neste manual.

De fato, possibilitam que as partes falem sobre seus sentimentos em um ambiente neutro. Isso permite melhor compreender o ponto de vista da outra parte, por meio da exposição de sua versão dos fatos, com o auxílio do facilitador.

Registre-se que, na mediação, há a possibilidade de administração do conflito, de forma a manter ou aperfeiçoar o relacionamento anterior com a outra parte, afastando as disputas “ganha-perde”, nas quais raramente são produzidos resultados construtivos, tanto para as partes quanto para o órgão ou a instituição.

Ademais, a participação na construção da solução permite que os envolvidos validem a proposta, o que favorece o sucesso na implantação e a prevenção de atritos quanto ao assunto avaliado (FIA, 2024).

Finalmente, importa consignar que a compreensão de forma plena do processo de conciliação que, em sentido amplo, implica em distinguir o resultado do método utilizado, porquanto “conciliação entre partes é o que todos os meios de solução de conflitos têm como objetivo” (Nazareth, 2009, p.32), seja pela mediação, seja pela conciliação, entre outros métodos.



## **1.4 POSICIONAMENTO DA CEP SOBRE O USO DE PRÁTICA CONCILIATÓRIA NO ÂMBITO DAS COMISSÕES DE ÉTICA**

Quanto ao cabimento da mediação no âmbito de atuação do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, a Comissão de Ética Pública, outrora em resposta a consulta sobre a possibilidade de “mediação na esfera ética”, manifestou-se no sentido de reconhecer o alcance da mediação em situações de conflitos intersubjetivos, entendendo que cabe à Comissão de Ética competente avaliar a conveniência, oportunidade e eficácia de se realizar a mediação, tendo em vista o caso concreto, e que o uso de técnicas de mediação no contexto de comissão de ética é consequência natural do desempenho de sua atribuição preventiva, educativa e conciliatória<sup>1</sup>.

Recentemente, a publicação pela CEP da Resolução nº 21 de 08/09/2025, em consonância com o citado precedente, trouxe a normatização da mediação no âmbito das comissões de ética, disciplinando-a como etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética Pública e pelas Comissões de Ética Setoriais, objetivando solucionar conflitos interpessoais e evitar a instauração do Processo de Apuração Ética.

Quanto ao citado caráter facultativo, importante destacar que a realização da mediação não somente é opcional mas também é condicionada ao consentimento expresso das partes, sendo vedado qualquer constrangimento para adesão ou permanência, conforme previsto no §3º do artigo 2º da Resolução de que se trata.

Referida Resolução também definiu a mediação no âmbito das comissões de ética como o instrumento de natureza consensual, destinado à solução de controvérsias interpessoais com vistas à restauração do diálogo e à prevenção de condutas contrárias aos princípios éticos da Administração Pública, sendo caracterizada como atividade técnica exercida por terceiro imparcial, sem poder decisório, aceito pelas partes, que as auxilia e estimula na identificação de soluções consensuais para o conflito, nos termos do artigo 1º.

No que concerne ao cabimento da medida, dispõe o artigo 2º que a mediação no âmbito das comissões de ética será admitida exclusivamente em conflitos de natureza interpessoal, desde que envolvam partes claramente identificadas, quando não houver repercussão institucional relevante nem indícios de comprometimento grave da moralidade administrativa, sendo absolutamente vedada em conflitos de natureza plurisubjetiva ou institucional que envolvam interesse público relevante ou elementos indicativos de infração funcional punível com demissão ou destituição de cargo em comissão, ou após a instauração do Processo de Apuração Ética, nos termos do artigo 3º.

---

<sup>1</sup> Processo n. 00191.000174/2020-24, julgado na 219ª Reunião Ordinária de 30/07/2020. in Ementário de Precedentes do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. 5ª edição. Brasília: 2024. p. 204



No tocante ao prazo para realização da mediação, dispõe o artigo 6º da Resolução nº 21 que a mediação deverá ser concluída em até 30 (trinta) dias, prorrogáveis por igual período em casos justificados.

Quanto ao momento de realização, consoante o disposto ainda no artigo 2º, a mediação será conduzida unicamente na fase de Procedimento Preliminar, devendo ser concluída sempre antes da eventual instauração do Processo de Apuração Ética[4], em coerência ao supracitado objetivo da medida de evitar a instauração do Processo de Apuração Ética. Além disso, de acordo com os artigos 19 e 20, na hipótese de insucesso da mediação, compete ao relator da comissão de ética manifestar-se quanto à eventual instauração do Processo de Apuração Ética, observados os critérios previstos na regulamentação aplicável. Ao revés, concluída a mediação com a solução consensual do conflito, será lavrado Termo de Mediação, que deverá ser submetido à homologação do colegiado da comissão de ética, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias. Se homologado, implicará o arquivamento do Procedimento Preliminar, cabendo à Comissão de Ética promover o monitoramento de seu efetivo cumprimento.

Quanto à forma de realização, dispõe o artigo 7º que a mediação poderá ser realizada de forma presencial ou virtual, por meio de ferramentas seguras de comunicação, garantida a confidencialidade.

A Resolução nº 21 da CEP também dispõe sobre a atuação dos mediadores, princípios e instrumentos para essa mediação, entre outros aspectos que serão tratados adiante, em tópicos deste Manual considerados como mais pertinentes a esses assuntos.

## **1.5 POSICIONAMENTO DA CAIXA SOBRE A PRÁTICA CONCILIATÓRIA NO ÂMBITO DE SUA COMISSÃO DE ÉTICA**

Alinhada ao disposto na Resolução nº 21 da CEP, a prática conciliatória instituída na CAIXA busca evitar a abertura de processo administrativo em face do denunciado, haja vista tanto o caráter preventivo da medida quanto a adequação e possibilidade de resolução de conflito interpessoal de outro modo – mais célere e menos oneroso, como antes consignado, e com resultados frequentemente mais satisfatórios e efetivos do que os verificados quando há processo, no que se refere à restauração da convivência harmônica entre as partes.

Na prática conciliatória da CAIXA o conflito interpessoal é concebido sob uma perspectiva diferente da litigiosa, porquanto encontra-se na esfera ética no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo, não do Judiciário ou da esfera privada extrajudicial, porquanto está ancorada na comunicação conciliatória, especificamente na Comunicação Não Violenta. Nesse sentido, ressaltamos a seguinte afirmação de Marshall Rosenberg:

# [4] MOMENTO DA MEDIAÇÃO NO ÂMBITO DAS COMISSÕES DE ÉTICA

Segundo a Comissão de Ética Pública

## DENÚNCIA



CANAL DE  
DENÚNCIAS

## PROCEDIMENTO PRELIMINAR



JUÍZO DE  
ADMISSIBILIDADE



CONCILIAÇÃO  
LOCAL



INSTAURAÇÃO DE  
PP

## RESULTADO DA CONCILIAÇÃO



HOMOLOGAÇÃO  
COMISSÃO DE ÉTICA



INSTAURAÇÃO DE  
PAE



O uso da CNV para resolver conflitos difere dos métodos tradicionais de mediação. Em vez de deliberar sobre as questões, as estratégias e os meios para chegar a um acordo, nós nos concentramos principalmente na identificação das necessidades de ambos os lados, para depois buscar estratégias que atendam a essas necessidades. Começamos por forjar um vínculo entre as partes em conflito. Então, confirmamos que ambas tenham a oportunidade de expressar por completo suas necessidades, que escutem atentamente as ações necessárias e viáveis para atender a elas. (Rosemberg, 2021, p.217)

Assim, a prática conciliatória na CAIXA considera os envolvidos no conflito interpessoal - denunciante e denunciado - não como litigantes ou adversários, mas como sujeitos responsáveis por suas ações diante da vida, no exercício de suas cidadanias e menos dependentes da decisão de um terceiro para o conflito – o colegiado da Comissão de Ética, especificamente.

Com efeito, toda ação de um indivíduo é resultado de suas escolhas que têm reflexos no mundo. Assim, cabe trazer, nesse cenário de prática conciliatória, o conceito de Ecologia da Ação abordado por Edgar Morin:

Aqui intervém a noção de ecologia da ação. Tão logo um indivíduo empreende uma ação, qualquer que seja, esta começa a escapar de suas intenções. Esta ação entra em um universo de interações; e é finalmente o meio ambiente que se apossa dela, num sentido que pode contrariar a intenção inicial. Frequentemente, a ação volta como um bumerangue sobre nossa cabeça. Isto nos obriga a seguir a ação, a tentar corrigi-la – se ainda houver tempo – e, às vezes, a torpedeá-la, como fazem os responsáveis da NASA, quando explodem um foguete que se desvia de sua trajetória (Morin, 2012, p.76).

Na prática conciliatória instituída na CAIXA, o agente responsável por sua condução age no espaço intersubjetivo dos envolvidos, promovendo diálogo construtivo entre os conflitantes a fim de que possam refletir sobre suas ações lançadas no mundo e construir coletivamente uma saída consensual criativa e satisfatória para o conflito concebido entre eles em suas relações de trabalho. Nesse contexto, o conflito interpessoal é recebido como algo natural no conviver, sobretudo no ambiente de trabalho [5], e por vezes necessário ao processo de evolução dos relacionamentos humanos em geral.

Nesse sentido, a CAIXA se respalda no entendimento de que a reunião relativa à prática conciliatória, fundamentada na prevenção, empoderamento dos indivíduos, responsabilidade, cooperação, escuta ativa, empatia, comunicação não violenta e na restauração da convivência harmônica com possibilidade de perdão interpessoal, é momento oportunizado às partes em conflito para que apresentem suas percepções e narrativas, identifiquem suas necessidades, expressem seus sentimentos e pedidos, e assumam compromissos, podendo escolher dar fim ao conflito, elas próprias, voluntariamente; e, até mesmo, terminar por fortalecer a relação social preexistente à disputa, quando for o caso, a partir do robustecimento do conhecimento mútuo.

## [5] GESTÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de conflitos faz parte da gestão organizacional e, deste modo, cumpre promover iniciativas de conciliação entre colaboradores em conflito. Segundo a visão da FIA Business School (2024), a gestão de conflitos é processual, com ênfase nas fases de negociação e integração, como o melhor formato para a manutenção de relações saudáveis no trabalho<sup>1</sup>.

A gestão de conflitos é da maior relevância, cujo objetivo é que os envolvidos tomem consciência de suas responsabilidades na situação, e também na construção do clima organizacional do ambiente laboral, além de constatar que as melhores soluções nascem de uma combinação entre diferentes pontos de vista (FIA, 2024).

Nesse particular, conforme Moreira "et al." (2020, p. 132) verifica-se "[...] a inserção da mediação como um meio de resolução de conflitos que promova a construção do diálogo e a transformação de uma rotina cotidiana adversarial, em algo fundamentado na cooperação, fato improvável em um contexto conflituoso".

Trata-se, portanto, da responsabilidade e cooperação destinadas à solução de conflitos, fundamentos para uma adequada gestão de conflitos. Esses fundamentos também estão presentes nos meios consensuais de resolução de controvérsias, a fim de que resultem em uma solução harmônica para os envolvidos.

Por outro lado, cumpre destacar a gestão organizacional da ética, notadamente pelos órgãos e entidades da Administração Pública, necessária na busca por integridade nas entidades públicas, haja vista a existência de condutas indesejadas por parte de agentes públicos por variados motivos: desde a corrupção, passando pela dificuldade de separação dos interesses público e privado, até desvios comportamentais quanto a valores éticos mais voltados às relações interpessoais.

Assim, também a gestão da ética sobressai como atividade que contribui de formas ativa e preventiva de conflitos interpessoais no âmbito das organizações, nos limites da competência de seus componentes.

---

<sup>1</sup> Negociar: busca por uma solução mais equilibrada, em que todos cedem um pouco para acabar com o conflito; Integrar: procura formar um ambiente acolhedor para os diferentes pontos de vista, incentivando a troca de ideias e argumentos até alcançar uma conclusão que faça sentido para todos. Procura-se confrontar os problemas para evitar a recorrência de embates (FIA, 2024, n.p.).



A reunião relativa à prática conciliatória constitui, dessa forma, momento de expressões personalíssimas pelos envolvidos no conflito que, portanto, não podem ser realizadas por outra pessoa a qualquer título, porquanto estão ligadas a aspectos individuais intrínsecos, constitutivos da personalidade de cada pessoa e, portanto, carregados dos traços que a definem como um ser singular com necessidades próprias, que não podem ser manifestados por outra pessoa em lugar do indivíduo. Nesse instante, a busca da solução é calcada na necessidade pessoal que não está sendo atendida, carregada de significado particular, de cada uma das partes.

Assim, o modelo adotado pela CAIXA oferece aos conflitantes a oportunidade de trazerem sua percepção e versão dos fatos, além de expressarem seus sentimentos e necessidades não atendidas. Destacar esse aspecto é importante para consignar que a prática conciliatória assegura o exercício do direito ao contraditório a partir do diálogo aberto, transparente, participativo e colaborativo entre as partes.

Por conseguinte, na experiência CAIXA verificou-se que a prática conciliatória na esfera ética volta-se majoritariamente para a resolução de conflitos interpessoais típicos do ambiente de trabalho - levados mediante denúncia à Comissão de Ética da organização em que trabalham os indivíduos envolvidos no conflito - a exemplo de situações de desentendimento quanto à forma de se comunicar, pleitear, expressar, entre outras, de colaboradores/servidores, em geral vinculadas à percepção de infração ao valor Respeito por um ou por ambos os conflitantes.

Nesse contexto, importa destacar o asseverado pela Corregedoria Nacional do Ministério Público no Guia de Mediação e Conciliação publicado pelo Conselho Nacional daquele Ministério, a respeito do que denominou "Identidade Institucional Autocompositiva", guia no qual apresenta, como "alicerce estruturante" no trato de conflitos, controvérsias e problemas levados à mediação/conciliação do Ministério Público, a necessidade imperiosa de se considerar a identidade institucional específica na definição de um modelo de prática conciliatória, ao dizer que "temos experiência, estrutura e realidades específicas de trabalho e é a partir dessas vivências que devemos formatar maneira peculiar de trabalhar em mediações e conciliações" (Brasil, 2023). Defende que a prática conciliatória deve ser compatível com as características institucionais, e que modelos que podem valer para outras instituições merecem adaptações, haja vista as peculiaridades na atuação do Ministério Público.

Defende, ainda, que métodos autocompositivos são instrumentos a serviço dos acontecimentos materiais, do caso concreto, no entendimento de que o foco é a resolução e o tratamento adequado do problema estrutural, seja pela utilização das técnicas de mediação, de conciliação, de práticas restaurativas e de negociação, não importando a denominação que seja dada ao método. Dessa forma, apresenta, também como "alicerce estruturante" de sua prática, o que chamou de "flexibilidade intrínseca" necessária aos métodos autocompositivos, em especial para a solução de problemas complexos.



Com efeito, na experiência CAIXA verificou-se, à semelhança do que verificou a Corregedoria Nacional do Ministério Público, que não se mostra adequado às realidades institucionais, nem mesmo à realidade social, o entendimento de que é preciso existir plenitude de compatibilidade entre os diversos modelos de prática conciliatória existentes. A prática conciliatória CAIXA, de natureza não jurisdicional, é adequada à realidade institucional e particularidades da Empresa, como anteriormente mencionado na Apresentação deste Manual.

Finalmente, embora diversas referências utilizadas apresentem o termo “mediador” ou “conciliador”, haja vista as diferenças existentes entre mediação e conciliação, na CAIXA o condutor da prática conciliatória é denominado “conciliador”, uma vez que o modelo instituído na Empresa está fundamentado no resultado pretendido - a conciliação entre as partes - e não no método em si (Nazareth, 2009), conforme explanado ao final do subitem 1.3 deste Módulo. Dessa forma, via de regra optou-se, nesta obra, pela utilização do termo genérico para se referir ao agente que atua na condução da prática conciliatória.

# SOBRE O MÓDULO II:



## OBJETIVO

Oferecer uma visão geral sobre atuais desafios da comunicação interpessoal, notadamente na era digital, também uma visão e reflexão sobre as crises do diálogo e da narração e seus reflexos, o que favorece a ocorrência de conflitos interpessoais.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Valorizar o significado do diálogo no trabalho a fim de diminuir os conflitos interpessoais nas organizações;
- Identificar as principais características da Sociedade do Cansaço segundo Byung-Chul Han;
- Explicar os diversos prejuízos que a Infocracia traz na comunicação entre pares nas organizações;
- Sensibilizar-se com a produção de Subjetividades Maquínicas e consequente crise de narração;
- Conscientizar-se para a construção de um olhar crítico com relação à Infosfera e sua influência no aumento de conflitos interpessoais;
- Perceber a importância da prática conciliatória como um processo que auxilia no resgate de uma comunicação mais compassiva e humanizada nas organizações.



## ESTRUTURA

- 2.1 Cultura do diálogo;
- 2.2 Crise do diálogo e sociedade do cansaço;
- 2.3 Crise da narração



# MÓDULO II - DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL - REFLEXOS DAS CRISES DO DIÁLOGO E DA NARRAÇÃO

---

## 2.1 CULTURA DO DIÁLOGO

Como base estrutural da conciliação está o diálogo e sua prática. Os conflitos interpessoais poderiam ser evitados ou apaziguados se houvesse maior disposição para cultivar o diálogo franco e genuíno entre os pares das organizações.

Ainda predomina no mundo do trabalho um modelo mental que privilegia valores como competição, concorrência, individualismo, bem como a falta de significado nas atividades profissionais que são realizadas, cada vez mais, com velocidade e pressa para se “livrar” do esforço ou para que haja o reconhecimento como um empregado/servidor “eficiente”.

Nessa cultura, a qualidade dos relacionamentos interpessoais, a reflexão crítica sobre o que se está realizando e a construção colaborativa das atividades ficam prejudicadas em razão do maior foco na tarefa a ser feita em detrimento da qualidade das relações interpessoais. Isto posto, as pessoas perdem aos poucos a capacidade de manter vínculos afetivos e um diálogo rico de compartilhamento de significados.

A palavra diálogo é composta pelas raízes gregas “diá” (através de) e “logos” (palavra, significado). São esses significados e palavras compartilhados entre as pessoas e grupos que constroem a compreensão, o entendimento.

Pode-se dizer que o diálogo é o veículo que transporta as “verdades” de cada pessoa. Sem a prática de um diálogo saudável, as relações pioram e os conflitos que fazem parte da natureza humana tendem a não ser resolvidos ou esquecidos, o que contribui para o aumento de tensão e de indisposição interpessoal.

Ellinor e Gerard (1998) dizem que a raiz da palavra “discussão” expressa o sentido de fragmentação, “discus”, um disco que é arremessado e se fragmenta quando se choca contra uma parede, por exemplo. Em contraposição, o diálogo representa um ajuntamento ou significados que são desdobrados, onde se busca uma compreensão maior do todo, enquanto a discussão traz a ideia de dividir o todo em várias partes.

Pode-se observar hoje o quanto está evidente a desmotivação das pessoas em geral em aprender, em ouvir atentamente o ponto de vista e entendimentos dos pares, bem como aprender com estes, com base na prática do diálogo em busca de uma visão mais ampla e criativa de um determinado problema.



Essa postura de desinteresse revela o quanto a habilidade do pensamento crítico está se perdendo em todos os segmentos da sociedade. Nesse sentido, torna-se mais conveniente aderir a verdades estabelecidas como absolutas do que manter uma postura aberta ao novo, à construção de novos significados.

Dessa forma, prevalece, em muitos casos, a predisposição para a discussão no desejo de uma resposta mais rápida, o que denota uma tonalidade egocêntrica de apego, medo do diferente, e aquilo que gera menos trabalho e problemas a serem resolvidos. Percebem-se perspectivas engessadas, rígidas, sobre determinados assuntos que espelham uma porta de entrada para a evolução de conflitos intrapessoais, interpessoais ou transpessoais.

Segundo Ellinor e Gerard (1998), tem-se a seguinte definição de diálogo:

O diálogo é um meio para que comecemos a conhecer todas as muitas maneiras pelas quais nos interligamos e integramos uma única realidade compartilhada. Também é um meio para que percebamos a natureza contínua das mudanças que estão ocorrendo à nossa volta e de ajudar-nos a compreender e tirar significado daquilo que pode parecer uma desordem caótica. O diálogo pode ajudar-nos a ver os grandes padrões que permeiam nossas vidas cotidianas. (Ellinor e Gerard, 1998, p.91).

No quadro abaixo, vê-se a diferença entre uma linha de conversação baseada em diálogo e outra baseada em discussão/debate, ainda conforme Ellinor e Gerard (1998):

### **DIÁLOGO:**

- Ver o todo entre as partes
- Ver as ligações entre as partes
- Questionar pressuposições
- Aprender através de questionamento e revelação
- Criar significado compartilhado por muitos

### **DISCUSSÃO/DEBATE:**

- Desmembrar questões e problemas em partes
- Ver as distinções entre as partes
- Justificar/Defender pressuposições
- Persuadir, vender e dizer
- Chegar a um acordo sobre um significado

Nessa linha de pensamento, com o predomínio de discussões no trabalho, bem como a falta de comunicação e bom senso, os conflitos poderiam ser evitados se houvesse uma cultura fortalecida quanto à prática do diálogo. Para que isso ocorra, todos os integrantes das equipes devem assumir a responsabilidade, sendo o papel do gestor/líder fundamental, a fim de que haja respeito e empatia entre colegas e, conseqüentemente, um trabalho mais harmônico.

## 2.2 CRISE DO DIÁLOGO E SOCIEDADE DO CANSAÇO

Pode-se dizer que hoje há uma crise do diálogo, da escuta ativa, da habilidade de contar narrativas pessoais e compartilhar significados de forma que promovam vínculo entre as pessoas.

O filósofo coreano radicado na Alemanha, Byung-Chul Han, traz em seus livros uma profunda reflexão sobre o comportamento humano na sociedade atual. A chamada sociedade do cansaço (2015), caracteriza-se pelo excesso de produtividade, desempenho e de informações favorecidos pelo avanço da tecnologia digital.

No livro, destaca-se que no século XXI surge o paradigma da sociedade do desempenho em oposição à sociedade disciplinar do trabalho onde havia a proibição, o controle, o vigiar e o punir. Era determinada pela negatividade da coerção e pelo sujeito da obediência.

O sujeito de desempenho de hoje encontra-se enredado numa exigência de superprodução e hiperatividade e, ao invés de coerção da liberdade, vive o chamado excesso de positividade em que é “livre” e tem o “poder” próprio para desempenhar e continuar produzindo sem a chamada “negatividade do dever e da responsabilidade”. Han afirma que:

O excesso de trabalho e desempenho agudiza-se numa autoexploração. Essa é mais eficiente que uma exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade. O explorador é ao mesmo tempo o explorado. Agressor e vítima não podem mais ser distinguidos. Essa autorreferencialidade gera uma liberdade paradoxal que, em virtude das estruturas coercitivas que lhe são inerentes, se transforma em violência. Os adoecimentos psíquicos da sociedade de desempenho são precisamente as manifestações patológicas dessa liberdade paradoxal (Han, 2015, p.30).

O excesso de positividade, também chamado de positividade tóxica, é um dos pontos centrais do pensamento de Byung-Chul Han, que se alinha com a proliferação de informações por meio de redes sociais e de smartphones que se tornaram praticamente um apêndice do ser humano.

Com esse estado tóxico, não acolher o negativo ou pontos de vistas divergentes, corrói a atitude de respeito à alteridade, ao distinto, e, desta maneira, fomenta uma cultura de ódio ao que é diferente, ao que contrasta. Nesse sentido, observa-se, por exemplo, o fenômeno das chamadas “bolhas de WhatsApp”, em que predomina a intolerância fortalecida e manipulada por “fake news”.



Na sociedade pós-moderna do século XXI, engendra-se, portanto, o que Han chama de “violência neuronal” diária, com excesso de estímulos, informações, serviços, apelos comerciais, opções de consumo. A produção de uma atividade cerebral constante, o “estar online 24h”, conduz ao elevado crescimento de doenças psiquiátricas como a Síndrome de “Burnout”, depressão e ansiedade, ainda segundo Han (2015).

Diante desses sintomas psiquiátricos, surge uma sociedade do doping que gera lucro astronômico para a indústria farmacêutica (Big Pharma) a qual promete aliviar, de forma paliativa, o negativo, ou seja, o incômodo e a dor provocada pelo cansaço do excesso do positivo.

Anna Lembke (2023), em seu livro “Nação Tarja Preta”, demonstra a naturalidade de muitos jovens americanos em usar estimulantes, analgésicos, remédios para dormir, acordar, se divertir, com a conivência de muitos médicos que se alinham com o mercado bilionário da indústria farmacêutica.

Nesse contexto, Byung-Chul Han afirma que:

Analgésicos antecedem à narrativa, à fantasia, e a fazem adormecer. A anestesia permanente prescrita (pela nossa sociedade) leva a um embotamento. A dor é detida antes que ela possa colocar uma narrativa em movimento. Na sociedade paliativa, ela não é mais nenhum fluxo navegável, nenhum fluxo narrativo que leva o ser humano ao mar, mas sim a um beco sem saída (Han, 2019, p. 32).

A sociedade do desempenho, do excesso de atividade, sem pausas regenerativas e para acolhimento de incômodos, de dificuldades e de emoções negativas, conduz ao esgotamento. Como diz Han (2015), vive-se no mundo do liso onde as resistências, obstáculos, rugosidades não são bem-vindas, pois vive-se no estado de positividade excessiva.

Anna Lembke (2017) também destaca a atual era da indulgência em que os responsáveis por imporem limites, como pais, instituições e escolas, não cumprem seu papel, o que interfere, por exemplo, no desenvolvimento de crianças e adolescentes, bem como na convivência harmônica na sociedade.

O cansaço de Han (2019) diz respeito ao consumo da vitalidade da pessoa que se isola e se fecha em seu egocentrismo. Pode-se dizer que o que cansa é também o desaparecimento do outro, a falta de ressonância empática e o crescimento do individualismo, de um narcisismo doentio, que, dessa forma, prejudica a qualidade dos relacionamentos e conseqüentemente do diálogo em qualquer dimensão.

Por consequência, pode-se observar o reflexo desse cansaço com o considerável aumento, nos últimos anos, de conflitos interpessoais e de comportamentos em divergência com códigos de ética nas organizações.

## 2.2.1 INFOCRACIA

Han (2022) traz o conceito de infocracia, a fim de ampliar a compreensão do que está acontecendo hoje no mundo digital em que se dá um regime de informações. O poder destas tem como pano de fundo algoritmos e inteligências artificiais para dominar/influenciar diversas esferas como política, econômica, social e psicológica.

Uma abundância de dados e informações não significam que há construção do conhecimento, aprendizagem e educação. Para tanto, é necessária a prática discursiva, argumentativa, racional e reflexiva que ocorrem pelo diálogo.

Dessa forma, a racionalidade discursiva fica prejudicada no mundo digital, que também pode ser chamado de "infosfera", a partir de uma comunicação acelerada, fragmentada, sem mediação, onde a prática discursiva é substituída por uma enxurrada de informações sem alteridade e resistência.

Formam-se bolhas identitárias arraigadas em seus pontos de vista, com a indisposição para ampliação do discurso e do processo reflexivo. Nesse sentido, Bauman e Raud fazem a analogia com um condomínio fechado:

A atração de todo e qualquer condomínio fechado – seja on-line ou off-line – é que ali se vive na companhia de pessoas estritamente pré-selecionadas, "pessoas como você", com a mesma mentalidade – livre da intromissão de estranhos cuja presença pode exigir a desagradável negociação de um modo de coexistência e apresentar um desafio à sua confiança de que seu modo de vida é o único adequado, necessariamente compartilhado com todas as pessoas a seu alcance e no seu campo de visão. Você escolhe pessoas que são imagens especulares de si mesmo e das quais você é uma imagem especular, de modo que, vivendo ali, você não corre o risco de se desentender com o vizinho, de discutir ou brigar por questões políticas, ideológicas ou de qualquer outro tipo. Trata-se, com efeito, de uma zona de conforto, acusticamente isolada do tumulto das multidões diversificadas, heterogêneas e agressivas que vagam pelas ruas da cidade e pelos locais de trabalho (Bauman; Raud, 2015, p. 108).

Nessas bolhas, condomínios fechados e isolados, surgem a anestesia e o perigo do igual, com os afetos suprimidos, perde-se a convivência com o diferente, com o contraditório, o negativo, cria-se uma vala comum e rígida. Nesse sentido, Byung-Chul Han alerta que:

A racionalidade discursiva é ameaçada, hoje, também pela comunicação afetiva. A gente se deixa afetar demais por informações que se seguem apressadas umas às outras. Afetos são mais rápidos do que a racionalidade. Em uma comunicação afetiva, não prevalecem os melhores argumentos, mas as informações com maior potencial de estimular. Desse modo, fake News, notícias falsas, geram mais atenção do que fatos. Um único tuíte que contenha fake News ou fragmentos de informação descontextualizadas é possivelmente mais efetivo do que um argumento fundamentado (Han, 2022, p.37).



Nesse ponto, estabelece-se uma crise da verdade, uma ameaça à Ética, e, pode-se dizer, um vício em notícias absurdas que, ao que parece, estimulam as pessoas cansadas, depressivas, entorpecidas e que passam a se sentirem “vivas” quando são afetadas pelo inusitado. Ainda sobre o regime da informação, Han destaca que:

O Big Data e a inteligência artificial levam o regime da informação a um lugar em que é capaz de influenciar nosso comportamento num nível que fica embaixo do limiar da consciência. O regime da informação se apodera das camadas pré-reflexivas, pulsionais, emotivas, do comportamento antepostas às ações conscientes. Sua psicopolítica dado-pulsional intervém em nosso comportamento, sem que fiquemos conscientes dessa intervenção (Han, 2022, p.23).

Gera-se um prejuízo com a percepção na relação com o mundo e com as pessoas. Sentimentos e emoções são sequestrados pela dominação psicológica do regime de informação, o que compromete a qualidade do diálogo, do discurso e, por que não dizer, do crescimento e desenvolvimento pessoal.

Surge o perigo de uma comunicação alicerçada por uma racionalidade pobre e superficial que se assemelha a uma lógica algorítmica, ou seja, vive-se da reprodução de informações sem criticidade, sem construção do conhecimento, portanto, sem alma. A psique é afundada num pântano escuro e perigoso.

A atenção profunda que demanda tempo, contemplação, maturação, degustação, fica cada vez mais reduzida. Sobre esse perigo e suas consequências, Bauman e Raud dizem que:

Entre os danos mais investigados, embora também potencialmente mais perigosos, causados por sua redução e pela acelerada dispersão da atenção estão, contudo, a decadência e a decrepitude galopante da disposição de ouvir e da capacidade de compreender, assim como da determinação de “ir ao cerne da questão” (no mundo on-line), espera-se que “surfemos” em informações transmitidas por áudio ou vídeo; mesmo a metáfora até recentemente popular de “navegar” sugere algo desagradável, por consumir um volume indevido de tempo, assim como por exigir uma imersão mais profunda, tornando o processo mais lento o que, por sua vez, leva ao declínio constante da capacidade de diálogo, forma de comunicação vital no mundo off-line (Bauman; Raud, 2015, p. 106).

A ausência do outro e a falta de escuta ativa explodem em patologias como a Síndrome de “Burnout”, que ganha força na ansiedade da informação. Um dos principais sintomas da Síndrome de “Burnout” é a dissociação afetiva, que significa a dificuldade em lidar de forma saudável com as emoções, as quais, nessa perspectiva, encontram-se em conflito pelo efeito da infocracia.

Diante disso, comportamentos como crises de choro repentinas, irritabilidade, mau-humor, agressividade com os pares, alto grau de reatividade emocional, baixa tolerância à frustração, podem ser observados no trabalho como porta de entrada para ocorrências de conflitos interpessoais.

## 2.2.2 SUBJETIVIDADE MAQUÍNICA

Pode-se denominar subjetividade como o mundo interno de uma pessoa com seus pensamentos, emoções, sensações, intuições, suas crenças e valores adquiridos que influenciam na forma de se comportar e perceber o mundo interno e externo.

O que se vive hoje, no contexto da infocracia e da sociedade do cansaço, certamente influencia diretamente na construção e reconstrução da subjetividade humana. Os neolacanianos franceses Félix Guattari e Gilles Deleuze trouxeram o conceito de "subjetividade maquínica" com ênfase no capitalismo pós-industrial em conjunto com a expansão da tecnologia.

Guattari (1992) amplia a visão tradicional da psicanálise freudiana ao colocar que a subjetividade não é apenas produzida por meio das fases psicogenéticas ou das estruturas do inconsciente de Freud, mas também nas máquinas sociais, midiáticas e linguísticas, o que fortalece a relação direta entre homem/máquina que produz também novas formas de relações, afetos e desejos.

Desse modo, como visto acima, na infosfera (ambiente informacional), há o empobrecimento da racionalidade discursiva, emoções e sentimentos são sequestrados pelo regime da informação que alimenta uma simbiose homem/máquina/ algoritmo em que o diálogo entra em colapso e fica em segundo plano diante da abundância de dados jogados diariamente no mundo digital. O filósofo Ghiraldelli, influenciado pelos franceses, adaptou o conceito de subjetividade maquínica ao contexto dos tempos atuais:

Bem, então os algoritmos que, enfim, dão a maneira como a infosfera se faz os culpados pelo avanço da não criticidade no mundo? Ora, eles não funcionam sozinhos. São máquinas. E máquinas que precisam do humano, o qual, ao funcionar com eles, cria a "subjetividade maquínica". Essa é a típica subjetividade de nosso tempo. Quando não entendemos esse relacionamento, essa fusão entre o humano e a máquina que se estabeleceu de um modo novo (que não é a coligação entre humano e máquina mecânica), tropeçamos na compreensão sobre a vida atual. Não estamos mais falando do relacionamento entre homem e automóvel, mas entre homem e algoritmos na infosfera. Os limites do que é humano, os contornos da subjetividade, se deslocaram. Não à toa alguns autores falam em ciborgues (Ghiraldelli, 2023, p.43).

A influência direta da infosfera na produção de subjetividades gera, além de uma crise do diálogo, também uma crise de narração que acarreta numa comunicação pobre, não somente sem reflexão e pensamento crítico, mas também sem empatia e compreensão do ponto de vista do outro, fatores estes que podem alimentar o conflito interpessoal.



## 2.3 CRISE DA NARRAÇÃO

Contar sua própria história, ter o hábito de construir narrativas a partir da percepção interna e externa, constitui uma direção de autoconhecimento contínuo em que o fluxo narrativo tanto interpreta como constrói a realidade. Algoritmos, obviamente, não produzem histórias, não criam, funcionam na realidade fria dos dados imediatos disponibilizados em grandes bancos de informações, contudo, seu protagonismo na infosfera contribui para uma subjetividade maquínica onde a narração entra em colapso.

Narrar é também colaborar com o desenvolvimento de uma meta-consciência que é capaz de identificar pensamentos, emoções e sentimentos a fim de elucidá-los e assim poder transformá-los sem que se fique refém deles. A pobreza do discurso e da racionalidade argumentativa corrobora com uma profusão de sentimentos que não são elaborados e, pode-se dizer, sentidos, o que leva à comunicação afetiva, como foi visto acima na perspectiva de Han, dominada e subjugada pela avalanche de informações da infosfera. "A informação é aditiva e cumulativa. Ela não é portadora de sentido, enquanto a narração, por sua vez, transporta o sentido. Originariamente, sentido significa direção. Estamos hoje, portanto, muito bem-informados, mas desorientados" (Han, 2023, p. 14).

No contexto da prática conciliatória, pode ser observado nas empresas e organizações o quanto a dinâmica dos relacionamentos interpessoais e formas de trabalho mudaram drasticamente perante a construção de subjetividades maquínicas em que a criticidade do pensamento e a troca de afetos e narrativas estão empobrecidos. Os conflitos interpessoais, o sentir-se ofendido, desrespeitado, os valores éticos feridos, certamente, poderiam diminuir caso houvesse um estímulo do diálogo em que narrativas, histórias e afetos pudessem ter mais acolhimento e um melhor fluxo nos relacionamentos. Com a pobreza da narração, que implica em menos sentido, a própria atividade laboral perde seu significado e passa a ser um fardo diante do cansaço da sociedade. A abordagem da Comunicação Não Violenta, utilizada na prática conciliatória, proporciona o resgate da escuta ativa e da narração como contraponto a uma comunicação informacional.

Hoje, narramos cada vez menos histórias uns aos outros na nossa vida cotidiana. A comunicação transformada em troca de informações faz desaparecer a narração de histórias. Também quase não há histórias sendo contadas nas plataformas sociais. Histórias conectam as pessoas umas com as outras, na medida em que fomentam a capacidade de empatia. Elas criam uma comunidade. A perda da empatia na era do smartphone é um sinal eloquente de que ele não é um meio de narração. Seu próprio dispositivo técnico dificulta a narração de histórias. O ato de digitar ou deslizar não é um gesto narrativo. O smartphone permite apenas uma troca acelerada de informações. Além disso, a narração pressupõe escuta e uma atenção profunda. A comunidade narrativa é uma comunidade de ouvintes atentos. Estamos, contudo, visivelmente perdendo a paciência para estar à escuta e a paciência para narrar (Han, 2023, p. 15).



Essa realidade trazida por Han pode ser transposta para o cotidiano de trabalho com as plataformas de comunicação digital como, por exemplo, o Microsoft Teams. Percebe-se o quanto a lógica da dinâmica de trabalho acelerada e informacional prejudica as trocas de narrativas e do diálogo. Com o afeto dissociado e seu fluxo saudável interrompido, palavras soltas no Teams ou em redes sociais como o WhatsApp podem se tornar um catalisador de conflitos justamente pela narrativa empobrecida, pelo diálogo e empatia não construídos nas relações interpessoais do mundo off-line a que se refere Bauman.

A comunicação não verbal, a entonação da voz, o campo emocional, a expressão facial, o cuidado com o outro ficam nas entrelinhas, que explodem numa vasta multiplicidade de perspectivas e imaginações que podem desencadear potenciais conflitos interpessoais.

Sem um olhar mais crítico para esse novo contexto de trabalho, e sem as devidas estratégias educacionais, pode-se permanecer sem consciência das consequências negativas de relações desumanizadas e maquínicas o que, mais uma vez, produz conflitos interpessoais.

A comunicação de forma geral é intrinsecamente suscetível a equívocos e perturbações, e tal aspecto pode se agravar pela própria natureza dos contextos de conversas que têm lugar em suportes digitais com seu caráter fragmentário e construções dispersas por um tempo muitas vezes assíncrono.

Com efeito, houve um aumento considerável das ocorrências de conflitos interpessoais encaminhadas às comissões de ética tendo como objeto conversas naquelas plataformas digitais em que se evidenciam interpretações errôneas e emergência de emoções negativas tendo em vista relações desumanizadas e sem narração.

Portanto, convém perceber, inicialmente, a importância da prática conciliatória como um processo que auxilia no resgate de uma comunicação mais compassiva e humanizada nas organizações.

# SOBRE O MÓDULO III:



## OBJETIVO

Proporcionar compreensão sobre os principais fundamentos da prática conciliatória, como conflito interpessoal, perdão interpessoal, escuta ativa e Comunicação Não Violenta (CNV), bem como sobre os atores, os princípios e a dimensão pedagógica da prática.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Identificar o conceito de conflito interpessoal utilizado na prática conciliatória;
- Reconhecer a importância do perdão interpessoal na prática conciliatória;
- Especificar os atores e os princípios norteadores da prática conciliatória;
- Explicar aspectos fundamentais da comunicação na prática conciliatória: linguagem adequada, escuta ativa e comunicação conciliatória;
- Identificar a abordagem Comunicação Não Violenta (CNV) de Marshall Rosenberg como basilar para a prática conciliatória;
- Descrever os quatro elementos da CNV;
- Identificar a contribuição do método PISAR x PESAR de Pierre Weil como suporte para a prática conciliatória;
- Perceber que noções gerais sobre a Janela de Johari e mecanismos de defesa do ego podem auxiliar na expansão da sensibilidade e da percepção do condutor sobre a dinâmica comportamental existente na prática conciliatória;
- Identificar as competências cognitiva, perceptiva, emocional e comunicativa necessárias para a condução da prática conciliatória;
- Reconhecer a dimensão pedagógica da prática conciliatória.



## ESTRUTURA

- 3.1 Conflito interpessoal;
- 3.2 Perdão interpessoal;
- 3.3 Atores da prática conciliatória;
- 3.4 Princípios norteadores da prática conciliatória;
- 3.5 Aspectos fundamentais da comunicação na prática conciliatória;
- 3.6 Competências fundamentais para a condução da prática conciliatória;
- 3.7 Dimensão pedagógica da prática conciliatória.

# MÓDULO III - FUNDAMENTOS DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

## 3.1 CONFLITO INTERPESSOAL

Segundo Ferreira e Lopes (2024), o estudo do relacionamento interpessoal é oriundo da Sociologia e da Psicologia e tem como escopo a relação entre duas pessoas ou grupos de pessoas que frequentam determinados ambientes orientados por uma relação social entre amigos, trabalhos, igrejas, família, comunidades e grupos do mesmo país ou países diferentes. Conexões interpessoais desempenham papel crucial em todas as áreas da vida, além de oferecerem aprendizado para o bem-estar mental e emocional.

De acordo com Nazareth (2009), um conflito se instala quando há necessidades, motivos ou interesses opostos de qualquer natureza, podendo desencadear crise, o que representa um momento perigoso em que algo começa a dar errado. Ademais, os conflitos se dividem em intrapessoal, interpessoal ou transpessoal (Nazareth, 2009; FIA, 2024). Os de ordem pessoal refletem um desajuste interior do colaborador, resultando em insatisfações e frustrações, sinalizando diferenças entre o que a pessoa em conflito diz e faz.

A existência de conflito pessoal pode levar o indivíduo a vivenciar um conflito interpessoal, provocando atritos entre colegas, clientes, líderes, fornecedores ou parceiros. Os problemas tendem a se iniciar com pontos de vista distintos sobre um mesmo assunto. Já os conflitos de ordem transpessoal e os de ordem organizacional não englobam divergências nos princípios pessoais, mas se voltam para ocorrências entre comunidades ou nações e sobre processos e rotinas das empresas.

Nesse contexto, cumpre destacar o artigo 2º da Resolução nº 21 da CEP, de 08/09/2025, citado anteriormente, concernente ao cabimento da mediação no âmbito das Comissões de Ética exclusivamente em conflitos de natureza interpessoal, desde que envolvam partes claramente identificadas, quando não houver repercussão institucional relevante nem indícios de comprometimento grave da moralidade administrativa, sendo, portanto, absolutamente vedada em conflitos de natureza plurisubjetiva ou institucional que envolvam interesse público relevante ou elementos indicativos de infração funcional punível com demissão ou destituição de cargo em comissão, ou após a instauração do Processo de Apuração Ética, nos termos do art. 3º.

Portanto, com aquelas ressalvas, o objeto da prática conciliatória é unicamente o conflito interpessoal de agentes públicos no ambiente laboral levado ao conhecimento da Comissão de Ética por meio de denúncia, aspecto que ressalta o ineditismo de práticas conciliatórias no âmbito das comissões de ética.



No âmbito do trabalho, visto que a cultura organizacional descreve o modo como a empresa gerencia seu negócio, envolvendo suas crenças, protocolos, normas e valores, a ausência de gestão sobre conflitos interpessoais tem impacto na cultura, o que favorece o aparecimento de conflitos mais explosivos, sobretudo quando não há prescrição normativa ou instrumental que norteie a atuação empresarial nesses casos.

Sobretudo o gestor/líder, na condição de gestor/mediador de conflitos, deve antecipar medidas de controle, avaliação e colaboração na busca por uma resolução harmônica para todos. Do contrário, terá de lidar com confrontos mais profundos, de caráter pessoal, mais complexos de se resolver (FIA, 2024).

Como boa prática na resolução de conflitos interpessoais, sugere-se que os colaboradores "recebam suporte e treinamento para cultivar relacionamentos interpessoais saudáveis, incluindo formas de se expressar que não agridam os colegas" (FIA, 2024).

Desse modo, conhecimento/treinamento sobre Comunicação Não Violenta, assunto que será tratado logo mais, é uma das mais importantes medidas, pois permite a manifestação de diferentes pontos de vista sem grande carga emocional ou posturas preconceituosas. A ausência desse investimento pode tornar o ambiente tóxico, facilitando a ocorrência de práticas como ofensas, fofocas, "bullying" e abuso de poder, o que rapidamente deteriora o clima organizacional (FIA, 2024).

Assim, para promover um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, é fundamental que haja limites claros sobre o que é ou não tolerado, a fim de prevenir comportamentos tóxicos como discriminação, agressões verbais e físicas, assédio moral e "cyberbullying" (FIA, 2024), entre outros.

### **3.2 PERDÃO INTERPESSOAL**

Na prática conciliatória, o perdão interpessoal pode ser verificado quando as partes se retratam e conseguem assumir compromissos em favor da convivência harmônica entre si.

Conforme Pinho e Falcone (2018), perdão interpessoal é:

[...] a experiência de mudança nas respostas emocionais, cognitivas e comportamentais da vítima em relação a um ofensor. Este fenômeno é apontado na literatura como benéfico para a saúde física e emocional da vítima que perdoad e para as relações interpessoais entre a vítima e o ofensor (Pinho; Falcone, 2018, p. 138).

Trata-se de uma mudança importante - de respostas negativas por outras positivas.



Segundo Enright e Rique (2007, "apud" Pinho; Falcone, 2018), o perdão se refere à disposição em renunciar ao direito de ressentimento em relação a outrem que injustamente o prejudicou, enquanto encoraja a compaixão, generosidade e amor em direção a essa pessoa.

Para Pinho e Falcone (2018), por sua vez, há que se considerar a diferenciação entre o perdão decisional e o perdão emocional, sendo que no perdão decisional algum ressentimento está presente na vítima, embora esta tenha cognitivamente assumido o compromisso de trabalhar para perdoar. Já o perdão emocional contempla mudanças na emoção para com o ofensor, além da decisão cognitiva e mudança comportamental, envolvendo a superação de afetos negativos como o ressentimento, a raiva, o rancor e a mágoa.

Para aquelas mesmas autoras, duas variáveis foram consideradas como facilitadoras do perdão: a empatia e a resiliência.

A empatia, conceituada como elemento essencial para a vida em sociedade, refere-se à compreensão e preocupação com o bem-estar dos outros, ou seja, a capacidade de compreender, de forma acurada, e de compartilhar ou considerar sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, demonstrando este entendimento de modo que a outra pessoa se sinta compreendida e validada (Falcone "et al.", 2008, "apud" Pinho; Falcone, 2018).

Quanto à resiliência humana, é a capacidade dos indivíduos de superarem as adversidades da vida, adaptando-se de forma saudável ao seu contexto. Refere-se ao enfrentamento, recuperação e superação das adversidades (Taboada "et al.", 2006, "apud" Pinho; Falcone, 2018). Pode ser entendida como o envolvimento proativo e responsável do indivíduo para a superação dos problemas, em vez de uma espera passiva pela resolução (Pinho; Falcone, 2018).

Na prática conciliatória, a possibilidade de existência do perdão interpessoal é muito relevante. Em alguns casos, inclusive, é possível identificar quando uma das partes decidiu pela superação do conflito, ou seja, o perdão decisional e, em outros casos, a demonstração de que a parte já não nutre ressentimentos, raiva ou mágoa pelo outro, ou seja, o perdão emocional. Em ambas as situações, as evidências são de restabelecimento da harmonia social, o que é mais incomum por vias litigiosas.

Na esfera de competência do Sistema de Gestão da Ética, importa refletir a respeito, e sobre o fato de que o rito processual ético nem sempre consegue trabalhar os aspectos supracitados nem restabelecer a harmonia nas relações interpessoais porventura prejudicadas, contexto no qual mais uma vez destaca-se a prática conciliatória no âmbito das comissões de ética.



### 3.3 ATORES DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

Os atores da prática conciliatória são, a princípio, as partes envolvidas no conflito interpessoal, ou seja, o denunciante e o denunciado ou o demandante e o demandado, quando a denúncia ou ocorrência chegou a ser endereçada à Comissão de Ética. Às partes em conflito interpessoal, somam-se as figuras do agente condutor da prática conciliatória, entre outras possíveis.

Nos termos do art. 16 da Resolução nº 21 da CEP, os participantes da mediação no âmbito das Comissões de Ética incluem o mediador, as partes, seus representantes, advogados ou procuradores, assessores técnicos ou especialistas convidados, e quaisquer outras pessoas que, direta ou indiretamente, tenham acesso ao procedimento.

De acordo com o art. 5º da mesma Resolução, o mediador deverá ser membro de comissão de ética ou servidor em exercício na respectiva Secretaria-Executiva. Em casos de maior complexidade, ou diante da inexistência de mediadores internos capacitados, poderá ser designado mediador externo pertencente à Rede do Sistema de Gestão da Ética, desde que devidamente habilitado, nos termos do artigo 8º.

Ademais, importante destacar que a atuação como mediador enseja impedimento ou suspeição para a participação nas fases subsequentes do processo ético, caso este venha a ser instaurado, bem como que ao mediador aplicam-se as regras de impedimento e suspeição previstas no regimento interno ou norma específica da comissão de ética, conforme previsto no art. 7º da Resolução nº 21.

### 3.4 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

Na condução da prática conciliatória no âmbito das Comissões de Ética deverão ser observados os princípios mencionados no artigo 4º da Resolução nº 21 da CEP, a saber:

Art. 4º A mediação observará os seguintes princípios:

- I - voluntariedade;
- II - autonomia da vontade;
- III - tratamento isonômico entre as partes;
- IV - independência;
- V - imparcialidade;
- VI - confidencialidade;
- VII - oralidade;
- VIII - informalidade;
- IX - boa-fé;
- X - busca do consenso;
- XI - decisão informada.



Tendo por referência o Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, constante do Anexo II da Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, de 29/11/2010, os seguintes princípios podem ser assim definidos:

**-Voluntariedade:** As partes permanecem no processo mediativo se assim desejarem;

**-Autonomia da vontade das partes:** A decisão final, qualquer que seja ela, cabe tão somente às partes, sendo vedado ao conciliador e ao mediador qualquer imposição; implica respeitar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-lhes que cheguem a uma decisão voluntária e não coercitiva, com liberdade para tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo e de interrompê-lo a qualquer momento;

**-Independência:** Atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável;

**-Imparcialidade:** O conciliador/mediador não toma partido de nenhuma das partes; implica ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente;

**-Decisão informada:** Manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido;

**-Confidencialidade:** Tudo o que for trazido, gerado, conversado entre as partes durante a conciliação ou mediação fica adstrito ao processo; implica manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese.

Cumpra ressaltar que o dever de confidencialidade aplica-se ao agente condutor da prática conciliatória, às partes e a outras pessoas que tenham, direta ou indiretamente, participado da conciliação. Contudo, não pode ser protegida pela regra de confidencialidade, logicamente, a informação relativa à ocorrência de irregularidades ou ilícitos. Ainda quanto à confidencialidade, a Resolução nº 21 da CEP assevera, em seus artigos 15 a 17, que as informações relativas ao procedimento de mediação serão tratadas com confidencialidade em relação a terceiros, ressalvadas as hipóteses expressamente previstas na Lei de Mediação, como também que o dever de confidencialidade aplica-se a todos os participantes da mediação.



Ademais, assevera que a obrigação de sigilo abrange declarações, sugestões, propostas, reconhecimentos de fato ou manifestações de intenção realizadas no curso da mediação, bem como documentos e registros elaborados exclusivamente para a mediação, e que as informações obtidas na mediação e as compartilhadas em sessões privadas com o mediador não poderão, respectivamente, ser utilizadas no processo ético nem repassadas à outra parte sem autorização expressa de quem as prestou.

Tendo por referência o Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal (2019), os seguintes princípios, por sua vez, podem ser assim definidos:

•**Tratamento isonômico entre as partes:** O princípio de isonomia entre as partes em mediação ou conciliação é decorrência do previsto no “caput” do art. 5º da Constituição Federal, segundo o qual todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza;

•**Oralidade:** Na conciliação e na mediação, valorizam-se formas simples, feitas oralmente, e não por escrito, por meio do contato direto entre as partes. Além disso, nota-se que, em procedimentos em que predomina a oralidade, há 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. Há uma flexibilidade procedimental, o que permite que os envolvidos se sintam mais livres para buscar uma solução conjunta sem se prender a questões meramente de forma. É nesse sentido que se pode dizer que se valoriza a informalidade. No entanto, informalidade não significa a ausência de qualquer regra. Em outros termos, flexibilidade procedimental não significa ausência de devido processo legal, ainda que mínimo;

•**Boa-fé:** A boa-fé pode ser subdividida em subjetiva e objetiva. (...) Para a boa-fé subjetiva, é importante saber qual foi a intenção do agente. Na boa-fé objetiva, a intenção é irrelevante. Como princípio da mediação e da conciliação, entende-se que não basta apenas a boa-fé subjetiva, cabendo zelar também pela boa-fé objetiva;

•**Busca do consenso:** O art. 2º, inc. VI, da Lei de Mediação, traz a busca do consenso entre os princípios da mediação. Além disso, no § 1º do art. 4º, é estabelecido que o “mediador conduzirá o procedimento de comunicação entre as partes, buscando o entendimento e o consenso e facilitando a resolução do conflito”. No entanto, 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 a autonomia da vontade da partes.



De outro lado, vale destacar os seguintes princípios para condução de prática conciliatória, adotados pelo Banco do Brasil (UNIBB, 2015):

**-Interveniência de um facilitador:** O facilitador é a terceira pessoa que promoverá a reunião para o restabelecimento do relacionamento. As palavras devem ser ditas com imparcialidade, benevolência e senso de justiça, pois dessa forma tendem a estimular a reflexão entre as partes;

**-Comunicação não violenta e descritiva:** Deixar de atribuir qualificativos às ações e passa a expressar como as ações atingem as partes. Cada um deve falar de si e não do outro. Quando as pessoas falam de seus sentimentos, ninguém pode contestar e a outra parte não se sente convidada a se defender;

**-Garantia de manifestação das partes:** Oportunizar que as partes tragam suas versões dos fatos e sejam ouvidas em como se sentem, bem como relatar a ação que ofendeu cada uma das partes;

**-Multiparcialidade:** Compreender o ponto de vista de cada uma das partes, demonstrando interesse e compreensão por ambos; Importante não confundir multiparcialidade com imparcialidade;

**-Igualdade de condições:** As partes precisam se sentir partícipes da construção de um novo relacionamento, perceber que as visões e sentimentos foram reconhecidos reciprocamente. O mediador deve cuidar para não desvalorizar ou empoderar uma das partes, levando ambas a respeitarem o ponto de vista do outro;

**-Responsabilização das partes:** Cada parte deve assumir responsabilidade pelo ocorrido e pela solução do impasse tendo em vista que não há culpados e inocentes;

**-Foco no futuro:** Deve-se buscar um relacionamento melhor no futuro, construindo um acordo em conjunto pautado no respeito e tolerância entre as partes;

**-Reparação do dano:** Deve-se auxiliar as partes a reconhecerem seus erros, formularem pedido de desculpas verdadeiro e se comprometerem a não repetir as ações que deram causa ao conflito.

Outro aspecto relevante nesse contexto é a cautela de não violar a ordem pública ou desrespeitar a legislação e as normas e códigos da instituição/órgão público que o condutor da prática conciliatória representa durante a realização da prática conciliatória.



Nesse sentido, importa lembrar que o agente público deve sempre observar os princípios gerais da Administração Pública que orientam sua atuação no exercício da função pública, em especial os previstos expressamente no artigo 37 da Constituição Federal (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência); como também os princípios éticos e morais que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou mesmo fora dele, consoante o disposto no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado pelo Decreto nº 1.171 de 22/06/1994.

Aos princípios indicados aliam-se outros, contudo não se pretende nem é necessário tratar aqui de todos os princípios relativos à autocomposição.

Quanto aos princípios norteadores da prática conciliatória, a CAIXA, além de observar os princípios previstos na Resolução nº 21 da CEP, compartilha do entendimento do Banco do Brasil.

### **3.5 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO NA PRÁTICA CONCILIATÓRIA**

Segundo Nazareth, o papel do mediador na reunião com as partes é de comunicar com eficiência e decodificar o que não foi dito expressamente pelas partes em conflito (2009). Adotar uma comunicação adequada é, logicamente, uma habilidade imprescindível ao agente condutor da prática conciliatória.

Assim, cumpre destacar os seguintes aspectos fundamentais que devem existir na comunicação daquele agente:

- Linguagem adequada;
- Escuta Ativa;
- Comunicação conciliatória, a exemplo da Comunicação Não Violenta.

Segundo o Manual de Mediação Judicial do CNJ, o conciliador deve adotar uma comunicação conciliatória, empática e transformadora que, para efeitos didáticos, é aquela "que consegue aproximar pessoas e estimular o entendimento recíproco" (Brasil, 2016, p.96).

#### **3.5.1 LINGUAGEM ADEQUADA**

Para Rosenberg, criador do método Comunicação Não Violenta (CNV), a linguagem é o cerne para solucionar conflitos.



Com efeito, a linguagem do agente condutor da prática conciliatória deve ser, primeiramente, neutra ao conflito, imparcial e multipartial para com as partes, e sem manifestação de preconceitos, estereótipos e convenções sociais. Destaque-se, novamente, a importância de não confundir multipartialidade com imparcialidade.

A opinião e os valores pessoais do agente devem ser deixados de lado durante sua atuação. O condutor da prática conciliatória não pode confundir o que lhe é próprio com o que seja dos outros. Buscar realizar essa separação é primordial.

Além disso, o agente a todo instante deve traduzir a linguagem polarizadora para a linguagem conciliatória. Essa tradução é realizada sobretudo com a utilização da paráfrase. Trataremos mais acerca da paráfrase no próximo Módulo.

O condutor da prática conciliatória também deve adotar uma linguagem que não comprometa a empatia[6]. A empatia refere-se à capacidade de compreender, de forma acurada, e de compartilhar ou considerar sentimentos, necessidades e perspectivas de alguém, demonstrando este entendimento de modo que a outra pessoa se sinta compreendida e validada (Falcone "et al.", 2008, "apud" Pinho; Falcone, 2018).

Ademais, a linguagem a ser utilizada durante a prática conciliatória deve ser sempre positiva. A linguagem negativa mostra-se confusa e, por vezes, inapropriada. Na linguagem de ação positiva, deve-se declarar com clareza o que se quer, o que se espera, em vez de o que não se quer.

A linguagem de ação positiva deve ser utilizada tanto pelo agente, na condução da prática conciliatória, quanto pelas partes, sob pena de restarem prejudicadas as condições para a expressão do perdão interpessoal.

Conforme Rosenberg, "muitas vezes usamos uma linguagem vaga e confusa para mostrar como queremos que as outras pessoas se sintam ou sejam, sem especificar uma atitude concreta que os outros possam tomar para alcançar aquele estado" (2021, p. 95). Abordaremos um pouco mais sobre linguagem positiva logo mais, ao tratarmos da CNV.

Conforme Nazareth (2009), há que se levar em conta eventuais obstáculos das partes envolvidas, como deficiências auditiva e visual, ou de outra ordem, a exemplo dos relativos ao Transtorno do Espectro Autista[7]. As situações de conflito tendem a acentuar essas dificuldades, e o condutor da prática conciliatória deve estar atento a isso.

Finalmente, há que se considerar a linguagem não verbal. O agente condutor da prática conciliatória deve buscar expressar-se da forma mais neutra possível, mesmo em momentos de escuta em que esteja silente, tendo cuidado com suas expressões corporais, principalmente as faciais.

# **[6] FRASES QUE QUEBRAM A EMPATIA**

Segundo Marshall Rosenberg

<b>AÇÃO</b>	<b>EXEMPLO CORRESPONDENTE</b>
<b>ACONSELHAR</b>	<b>Acho que você deveria ... Por que você não fez assim?</b>
<b>COMPETIR PELO SOFRIMENTO</b>	<b>Isso não é nada, espere até ouvir o que aconteceu comigo!</b>
<b>EDUCAR</b>	<b>Isso pode acabar sendo uma experiência muito positiva para você, se você apenas...</b>
<b>CONSOLAR</b>	<b>Não foi sua culpa, você fez o melhor que pôde. Anime-se. Não se sinta tão mal</b>
<b>CONTAR UMA HISTÓRIA</b>	<b>Isso me lembra uma ocasião...</b>
<b>MUDAR DE ASSUNTO</b>	<b>Então..</b>
<b>SOLIDARIZAR-SE</b>	<b>Oh, coitadinho!</b>
<b>INTERROGAR</b>	<b>Quando foi que isso aconteceu?</b>
<b>EXPLICAR-SE</b>	<b>Eu ia telefonar, mas...</b>
<b>CORRIGIR</b>	<b>Não foi assim que aconteceu...</b>

## **[7] CONSIDERAÇÕES SOBRE PESSOAS QUE POSSUEM TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA (TEA)**

Segundo a "American Psychiatric Association"

Segundo o Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais da "American Psychiatric Association", o TEA caracteriza-se por déficits persistentes na comunicação social e na interação social em múltiplos contextos, incluindo déficits na reciprocidade social, em comportamentos não verbais de comunicação usados para interação social e em habilidades para desenvolver, manter e compreender relacionamentos (DSM-5 TR, 2014, p. 31).

De acordo com dados do IBGE, indivíduos do espectro autista correspondem a cerca de 1% da população brasileira. Esses números destacam a importância de dedicar recursos e esforços para apoiar estas pessoas, assim como outras minorias.

No Brasil, a partir da aprovação da Resolução 62/139 da ONU, importantes campanhas e disposições normativas vêm sendo realizadas, com vistas a implementar as políticas públicas necessárias<sup>1</sup>.

Assim, é imprescindível que o conciliador esteja atento se uma das partes, demandante ou demandado, necessita de especial atenção - como as pessoas autistas, por exemplo. Ter ciência dessa informação é de grande valor para que a prática conciliatória ocorra de forma mais inclusiva e harmoniosa, quando possível realizá-la.

Na prática conciliatória, um ambiente inclusivo para autistas abrange comunicação efetiva, antecipação e previsibilidade, acomodações sensoriais e estratégias para situações difíceis ou delicadas.

Em 2023, com o objetivo de possibilitar a compreensão, acolhimento e promoção dos direitos das pessoas com TEA, o Conselho Nacional de Justiça lançou o Manual de Atendimento a Pessoas com Transtorno do Espectro Autista, cujas orientações podem ser adaptadas para a realidade da prática conciliatória, entre as quais destacam-se as seguintes (Brasil, 2023, p. 10-11):

---

<sup>1</sup> O Dia Mundial da Conscientização do Autismo, designando a data de 02 de abril como data oficial, foi idealizado pela ONU, por meio da Resolução 62/139, durante a Assembleia Geral de 18 de dezembro de 2007.

## **i) Comunicação Efetiva**

**-Uso de linguagem clara, simples e direta, evitando figuras de linguagem, ironias e sarcasmo;**

**-Mensagem explícita apontando o que deve ser realizado, quando deve ser realizado e como deve ser realizado;**

**-Manter o tom de voz baixo e amigável com atenção à dicção;**

**-Dar tempo adequado para a pessoa autista entender a mensagem e elaborar a resposta;**

**-Reagir com naturalidade a comportamentos comuns de pessoas autistas caso repitam de modo imediato palavras e frases ditas, interrompam o assunto e iniciem comentários sobre outros temas, realizem movimentos inesperados ou repetitivos, consumam alimentos ou saiam do local sem comunicar previamente ou sem aguardar o momento apropriado ou tenham outros comportamentos considerados inapropriados. Se necessário, redirecione delicadamente ao assunto que estava sendo discutido;**

**-No ambiente virtual, é possível que, ao interagir com a pessoa autista, ela não apresente comportamentos comuns desse contexto interacional. Não interpretar como desinteresse ou desrespeito caso ela esteja com o tronco ou face direcionada em direção oposta à tela.**

**Importante: Alguns autistas apresentam movimentação repetitiva de uma parte do corpo ou manipulação repetitiva de objetos. Essa movimentação geralmente os ajuda a lidar com a ansiedade e é inofensiva. Muitos autistas têm fixações em alguns assuntos ou atividades e dedicam muito tempo a isso. Também podem apresentar pensamento rígido (opinião forte), apego a hábitos e rotinas, manias e rituais.**

## **ii) Atenção e previsibilidade**

**-Descrever eventos e enviar informações importantes com antecedência. Se possível, informar, antecipadamente, o roteiro do que vai ocorrer, como, por exemplo, o de uma audiência;**

**-Os atos processuais que envolvam pessoas com TEA devem ser marcados para os primeiros horários, a fim de evitar períodos de espera;**

**-Comunicar imprevistos assim que possível;**

**-Se houver atrasos, facultar, à pessoa com autismo, a possibilidade de remarcar o ato.**

**Importante: Conceder prioridade em designação, horários e atendimento preferencial na modalidade virtual para pessoas com autismo (Art. 5.o da Recomendação 101/2020 CNJ).**

### iii) Acomodações sensoriais

- Limitar a quantidade de pessoas presentes;
- Permitir uso de fones abafadores de ruídos ou objetos pessoais que ofereçam conforto a pessoa com autismo;
- Flexibilizar a exigência de vestimentas ou calçados específicos.

**Importante:** As alterações sensoriais são variadas e podem gerar reações de fuga (quando não toleram algum estímulo, como ambientes cheios, por exemplo) ou reações de busca (necessidade de colocar as coisas na boca, por exemplo).

### iv) Situações adversas, crises e sobrecargas[2]

- Em caso de crises, seja de Meltdown<sup>2</sup> ou Shutdown<sup>3</sup>, o ideal é propiciar um ambiente seguro e calmo para que a pessoa se recupere;

**Importante:** Nesses momentos, dar instruções para que o autista se acalme, argumentar ou ameaçar não são atitudes eficazes e podem piorar a crise.

- Não sendo possível disponibilizar um ambiente apropriado, retirar as demais pessoas do local por alguns instantes;

**Importante:** Em ambiente virtual, avaliar a possibilidade de colocar os outros participantes em Sala de Espera.

- Manter a calma e identificar se o autista em crise necessita de algum auxílio médico ou familiar.

### v) Outras Dicas

- Criar modelos de convites e convocações que permitam, à parte, informar previamente eventuais suportes necessários para a sua participação no ato;
- Não agir de forma capacitista, tratando a pessoa com autismo com comentários ou ações em forma de pesar.

---

<sup>2</sup> Conselho Nacional de Justiça. Maia, Mário Goulart et al. Manual de atendimento a pessoas com transtorno do espectro autista. Brasília, DF: CNI, 2023, p. 11 - A pessoa extravasa seu descontrole por meio de gritos, choro, movimentos corporais, ocasionalmente por comportamentos agressivos.

<sup>3</sup> Ibid., p.11 - A pessoa "desliga-se" do ambiente, como uma bateria que se apaga e precisa ser recarregada.



### 3.5.2 ESCUTA ATIVA

A escuta ativa facilita a percepção das ideias, emoções, valores e o modo de interpretar a vida pelas partes em conflito. Ao ouvir as narrativas das partes, é necessário adotar uma escuta ativa, sempre atenta aos relatos e empática aos envolvidos.

Conforme o entendimento do Banco do Brasil (UNIBB, 2015), alguns aspectos importantes da escuta ativa devem ser considerados pelo agente condutor da prática conciliatória:

- Ouvir com intensidade, concentrando-se na mensagem de quem fala;
- Ouvir com empatia, entendendo a emoção, sentimentos e profundidade que o outro emprega, sem atribuir suas próprias crenças;
- Aceitar o que ouve, o que não significa concordar. Ouvir sem julgamento. Ao discordar do que é dito, não imaginar forma de rebater;
- Responsabilizar-se por compreender a mensagem na íntegra, fazendo perguntas, observando o contexto emocional, aspectos a serem destacados como paráfrases das respostas dadas pelas partes;
- Estar atento às informações verbais e não verbais das partes;
- Fazer perguntas para garantir a compreensão total do que foi dito;
- Responder de forma apropriada;
- Ter o desejo de ouvir o outro;
- Ter interesse pelo que é dito;
- Ter disciplina e concentração;
- Comprometer-se com a condução da reunião e com as partes envolvidas.

O ato de parar e escutar ativamente o ponto de vista e a expressão de sentimentos do outro favorece a compreensão das motivações de seus comportamentos, o que facilita a disposição das partes em se enxergarem em suas humanidades, e promove a compaixão.

Portanto, adotar uma escuta ativa é uma habilidade imprescindível ao conciliador. Ouvir com atenção, respeito, receptividade e paciência é primordial na condução da prática conciliatória.

### 3.5.3 COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Conforme Marshall Rosenberg, em nossa cultura predomina uma comunicação combativa, violenta, pois muitos de nós fomos educados desde que nascemos a competir, julgar, exigir e avaliar, muitas vezes gerando conflitos desnecessários.

Aprendemos muitas formas de “comunicação alienante da vida”, segundo o autor, que nos fazem falar e comportar-nos de maneiras que ferem aos outros e a nós mesmos. A comunicação alienante da vida também prejudica a compreensão de cada indivíduo é responsável pelos próprios pensamentos, sentimentos e atos (Rosenberg, 2021).

Segundo Rosenberg (2021), a Comunicação Não Violenta (CNV) permite a conexão entre as pessoas estimulando a compaixão, mediante a reformulação do modo como comumente nos expressamos e escutamos, pela concentração em quatro áreas, a saber: o que observamos, o que sentimos, o que necessitamos e o que pedimos – para o enriquecimento da vida.

Os quatro elementos da CNV são os seguintes:

#### **I - OBSERVAÇÃO**

**Dizer o que está sendo visto sem fazer julgamento ou avaliação; identificar a ação, o que agrada ou não naquilo que o outro faz;**

#### **II - SENTIMENTO**

**Identificar como o outro se sente ao observar aquela ação como, por exemplo, magoado, assustado, alegre, divertido, irritado;**

#### **III - NECESSIDADE**

**Reconhecer quais necessidades estão ligadas aos sentimentos identificados;**

#### **IV - PEDIDO**

**Indicar o que se espera do outro; fazer pedidos viáveis utilizando linguagem positiva de ação.**

Assim, primeiramente, a Comunicação Não Violenta requer a distinção entre observação e avaliação. Inferir o que outra pessoa pensa, por exemplo, não é a mesma coisa que observar comportamentos específicos dela. Deve-se observar sem, contudo, avaliar ou interpretar.

Por conseguinte, a CNV distingue a expressão de sentimentos verdadeiros de palavras e afirmações que descrevem pensamentos ou, ainda, avaliações e interpretações. Em seguida, promove o reconhecimento das necessidades não atendidas por trás dos sentimentos expressados.



Rosenberg apresenta diversos exemplos de sentimentos[8] e necessidades[9]. Essas informações são de grande valia para o desenvolvimento das habilidades de saber identificar e nomear sentimentos, bem como de ter a percepção de quais necessidades não estão sendo atendidas. Quanto mais diretamente conseguirmos vincular nossos sentimentos a nossas necessidades, mais fácil será para os outros reagir com compaixão. Para ele, "ao examinar necessidades não atendidas por trás do que fazemos e dizemos, a CNV ajuda a reduzir a hostilidade, curar a mágoa e fortalecer relacionamentos profissionais e pessoais" (Rosenberg, 2021).

Deve-se considerar o aspecto da validação de sentimentos, que consiste em aceitar que alguém tenha determinado(s) sentimento(s). O conciliador deve sempre acolher os sentimentos expressados pelas partes, que jamais podem ser invalidados, e contribuir para a diferenciação entre sentimentos e pensamentos. A invalidação consiste na rejeição ou desprezo aos sentimentos da parte ou daqueles com quem se interage (Brasil, 2016).

No contexto da CNV, deve-se considerar, ainda, a diferença entre as necessidades de uma pessoa e sua estratégia para supri-las. Conforme ensina Rosenberg, em um conflito, ambos os lados gastam em geral muito tempo tentando provar que estão certos, em vez de prestar atenção às próprias necessidades e às do outro. Ao pacificar conflitos, é importante reconhecer com clareza a diferença entre necessidade e estratégia.

Além disso, o agente condutor da prática conciliatória deve estruturar os pedidos efetuados pelas partes. Nesse sentido, recomenda-se que o pedido estruturado seja explícito e claro, vinculado à observação de um fato e à expressão de sentimentos e necessidades (Rosenberg, 2016).

Deve-se pedir o que se busca, objetivamente. Reclamações, por exemplo, não costumam promover entendimento sobre o que se quer/espera, mas sim a repetição da lamentação que é o mecanismo utilizado pelas pessoas para "suprir" suas necessidades não atendidas, todavia sem sucesso, o que evidencia a importância do pedido, bem como de sua estruturação pelo conciliador. Assim, pedidos generalizados podem não ser compreendidos como se deseja. Fazer pedidos específicos remete a pedir ações concretas, o que é muito mais assertivo.

Em exemplo apresentado pelo próprio Rosenberg, certa namorada gostaria que o namorado se dedicasse menos ao trabalho e passasse mais tempo com ela. Assim, ela pede a ele que não passe tanto tempo no trabalho. Com esse pedido, ele poderia simplesmente voltar a jogar futebol duas noites por semana com os amigos e estaria atendendo ao pedido de não passar muito tempo trabalhando. Por parte da namorada seria mais eficiente realizar seu pedido a ele de forma positiva e direta (e.g. "gosto tanto de estar com você, passar tempo ao seu lado aproveitando a vida com você. Vamos organizar nossas semanas para poder passar mais tempo juntos na parte da noite?") (Brasil, 2006, p.98).

## [8] SENTIMENTOS

Exemplos segundo Marshall Rosenberg

<b>Abandonado</b>	<b>Descontente</b>	<b>Letárgico</b>
<b>Abatido</b>	<b>Desesperado</b>	<b>Magoado</b>
<b>Aflito</b>	<b>Desencorajado</b>	<b>Mal-humorado</b>
<b>Agitado</b>	<b>Desiludido</b>	<b>Malvado</b>
<b>Alvorçado</b>	<b>Desolado</b>	<b>Melancólico</b>
<b>Amargurado</b>	<b>Despreocupado</b>	<b>Monótono</b>
<b>Amedrontado</b>	<b>Encabulado</b>	<b>Mortificado</b>
<b>Angustiado</b>	<b>Encrecado</b>	<b>Nervoso</b>
<b>Ansioso</b>	<b>Enojado</b>	<b>Obcecado</b>
<b>Apático</b>	<b>Entediado</b>	<b>Oprimido</b>
<b>Apavorado</b>	<b>Envergonhado</b>	<b>Perplexo</b>
<b>Apreensivo</b>	<b>Exagerado</b>	<b>Perturbado</b>
<b>Arrependido</b>	<b>Exaltado</b>	<b>Pesaroso</b>
<b>Assustado</b>	<b>Exasperado</b>	<b>Pessimista</b>
<b>Aterrorizado</b>	<b>Exausto</b>	<b>Péssimo</b>
<b>Atormentado</b>	<b>Fracó</b>	<b>Preguiçoso</b>
<b>Austero</b>	<b>Frustrado</b>	<b>Preocupado</b>
<b>Bravo</b>	<b>Fulo</b>	<b>Rancoroso</b>
<b>Cansado</b>	<b>Furioso</b>	<b>Receoso</b>
<b>Carregado</b>	<b>Hesitante</b>	<b>Rejeitado</b>
<b>Cético</b>	<b>Horrorizado</b>	<b>Relutante</b>
<b>Chateado</b>	<b>Hostil</b>	<b>Ressentido</b>
<b>Chocado</b>	<b>Impaciente</b>	<b>Segregado</b>
<b>Ciumento</b>	<b>Impassível</b>	<b>Sem graça</b>
<b>Confuso</b>	<b>Incomodado</b>	<b>Sensível</b>
<b>Consternado</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Solitário</b>
<b>Culpado</b>	<b>Infeliz</b>	<b>Sonolento</b>
<b>Deprimido</b>	<b>Inquieto</b>	<b>Soturno</b>
<b>Desalentado</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Surpreso</b>
<b>Desamparado</b>	<b>Inseguro</b>	<b>Taciturno</b>
<b>Desanimado</b>	<b>Insensível</b>	<b>Temeroso</b>
<b>Desapontado</b>	<b>Instável</b>	<b>Tenso</b>
<b>Desconfiado</b>	<b>Irado</b>	<b>Triste</b>
<b>Desconfortável</b>	<b>Irritado</b>	

# [9] NECESSIDADES

Exemplos segundo Marshall Rosenberg

NECESSIDADE	EXEMPLO CORRESPONDENTE
AUTONOMIA	Escolher seus próprios sonhos, objetivos e valores Escolher seu próprio plano para realizar esses sonhos, objetivos e valores
CELEBRAÇÃO	Celebrar a criação da vida e os sonhos realizados Elaborar as perdas: entes queridos, sonhos (luto)
INTEGRIDADE	Autenticidade Autovalorização Criatividade Significado
INTERDEPENDÊNCIA	Aceitação Amor Apoio Apreciação Calor humano Compreensão Comunhão Confiança Consideração Contribuição para o enriquecimento da vida (exercitar o poder de cada um, doando aquilo que contribui para a vida) Empatia Encorajamento Honestidade (a honestidade que nos fortalece, capacitando-nos a aprender com nossas limitações) Proximidade Respeito Segurança emocional
LAZER	Diversão Riso

## NECESSIDADE

## EXEMPLO CORRESPONDENTE

### COMUNHÃO ESPIRITUAL

Beleza  
Harmonia  
Inspiração  
Ordem  
Paz

### FÍSICA

Abrigo  
Água  
Alimento  
Ar  
Descanso  
Expressão sexual  
Movimento, exercício  
Proteção contra formas de vida ameaçadoras: vírus,  
bactérias, insetos, predadores  
Toque

===



Nesse exemplo, percebe-se a importância do uso da linguagem positiva e direta para enfatizar de modo objetivo os elementos da CNV “Necessidade” e “Pedido”, o que favorece sobremaneira a compreensão na comunicação.

De outro lado, destaque-se o aspecto do vínculo humano da CNV. Diferentemente da mediação tradicional, que se concentra nas questões presentes no conflito, a prática conciliatória que utiliza a CNV deve se concentrar na criação de uma ligação entre as partes, de um “vínculo humano de qualidade”.

Segundo Rosenberg (2021), quando um vínculo humano de qualidade se forma, o problema se resolve na maior parte das vezes, por considerar fundamentalmente o que pode ser feito para que as necessidades das pessoas sejam satisfeitas.

Ressalte-se, ainda segundo o autor da Comunicação Não Violenta, que a intenção de não violência da CNV pode expressar-se também pelo silêncio (como característica do estado de presença), pelas expressões faciais e pela linguagem corporal.

Finalmente, para Rosenberg (2021) “as maneiras habituais de pensar e se comunicar, na melhor das hipóteses, refreiam a comunicação e criam mal-entendidos ou frustrações; pior ainda, podem provocar raiva e ressentimento e levar à violência”.

Ademais, a Comunicação Não Violenta, segundo a experiência do próprio autor, é um método eficaz e de fácil compreensão, o qual tem se mostrado muito bem sucedido na pacificação de conflitos.

Portanto, esses aspectos fundamentais de comunicação na prática conciliatória, como visto, linguagem adequada, escuta ativa e Comunicação Não Violenta, possibilitam a construção pelas partes e para as partes de narrativas apropriadas que, ocorrendo de forma não violenta, favorecem a escuta ativa, a empatia, a compreensão, a compaixão e, em último lugar, o consenso.

A seguir, com a finalidade de contribuir para a expansão da sensibilidade do agente condutor da prática conciliatória e de sua percepção sobre a dinâmica comportamental existente na prática, importa ao agente conhecer brevemente algumas temáticas de caráter acessório, a saber:

- Método PISAR x PESAR;
- Janela de Johari;
- Mecanismos de defesa do ego.

### 3.5.3.1 Método PISAR X PESAR

O psicólogo Pierre Weil (2004), ao tratar do tema resolução de conflitos, apresenta um método simples, em consonância com a CNV, que na prática conciliatória pode ser de grande valia na percepção/observação e em caminhos de atuação do agente condutor da prática: o método PISAR x PESAR[10].

Weil usa o acróstico PISAR para representar como pode surgir um conflito, e o acróstico PESAR para representar como um conflito pode ser evitado. No PISAR, a partir da percepção a pessoa imagina sobre o que é percebido, o que contribui para o surgimento de conflitos, enquanto no PESAR, a pessoa estima, pondera, em lugar de imaginar. Na estimativa, há uma revisão da percepção, ou seja, a pessoa envolvida em um conflito faz perguntas para si: "Será que foi isso mesmo o que aconteceu? A pessoa quis expressar isso? Não será imaginação ou interpretação minha?".

Assim, o PESAR nos ensina a reavaliar o que está acontecendo para que não haja, na sequência, a produção de sentimentos negativos a partir da imaginação, e com isso ações e reações agressivas, violentas, o que gera um ciclo vicioso. Nesse sentido, Weil (2004) traz o famoso exemplo da cultura indiana. Uma pessoa percebe uma corda e imagina que é uma cobra. A partir daí surgem sentimentos de medo pois está presente a necessidade de segurança. Com essa imaginação de perigo e conseqüente medo, a ação é de correria o que gera reação do mundo a partir desse fato. Nesse caso, não houve a pausa para estimar (E) o que era realmente a cobra - no caso, apenas uma corda.

De forma análoga, surgem diversos conflitos interpessoais no trabalho sendo que, muitas vezes, uma pessoa, a partir do que percebe do comportamento do outro, imagina e interpreta a situação como negativa no que diz respeito a ela. Por exemplo, sente-se ofendida porque seu gestor passou por ela e não falou "Bom dia!" e imagina que está sendo destrutada ou perseguida.

Uma forma mais responsável diante desses julgamentos precipitados é procurar investigar a situação, estimar o que de fato ocorreu. Para tanto, o diálogo é primordial. Percebe-se que a escolha em agir com mais cautela, estimativa, ponderação, depende da maturidade e da disposição de uma pessoa em trazer responsabilidade e menos violência para as relações do dia a dia.

Com efeito, muitos casos levados para Comissões de Ética apresentam características semelhantes à prática do PISAR. Uma pessoa, ao imaginar coisas diante de um fato, sem realizar as devidas ponderações, pode agir de forma automática, a partir de suas histórias pessoais, o que gera emoções negativas e, conseqüentemente, conflitos. Já na prática do PESAR, que está em consonância com a abordagem CNV, há mais habilidade no ato de observação sem julgamentos. Essa habilidade demanda autoconhecimento contínuo para que a pessoa não fique tão suscetível às imaginações.

# [10] PISAR X PESAR

Segundo Pierre Weil

## PISAR:

- P - PERCEPÇÃO** O que se vê, ouve, observa, sente, tudo que acontece por meio dos cinco sentidos diante de um fato.
- I - IMAGINAÇÃO** São ideias, imagens, julgamentos, interpretações do que é percebido, o que nem sempre condiz com a realidade.
- S - SENTIMENTO** Expressa o que agrada, desagada ou causa neutralidade., importante verificar se as necessidades estão sendo satisfeitas ou geram sentimentos positivos ou negativos.
- A - AÇÃO** Traz o comportamento; no agir, seja comunicando verbalmente, ou pela expressão corporal, há ação positiva a partir de sentimentos positivos, e ação negativa a partir de sentimentos negativos.
- R - REAÇÃO** Efeitos que ocorrem no outro com base no que foi expresso pelo comportamento da ação.

PISAR: Percepção > **Imaginação** > Sentimento > Ação > Reação

---

## PESAR:

No PESAR há a substituição do elemento I – Imaginação pelo **E - ESTIMATIVA**: Faz-se uma estimativa de sua percepção, pondera-se, em lugar de imaginar sobre o que se percebe. Os demais elementos são os mesmos.

PESAR: Percepção > **Estimativa** > Sentimento > Ação > Reação



### 3.5.3.2 JANELA DE JOHARI

Em 1961, os psicólogos Joseph Luft e Harry Ingham elaboraram um modelo de comunicação e deram o nome de Janela de Johari [11] com o objetivo de demonstrar como uma pessoa se encontra no seu nível de autoconsciência na relação consigo mesma e com as outras pessoas. Há o destaque para importância do processo de dar e receber feedback para o autodesenvolvimento.

O primeiro quadrante, "Arena", cresce com o grau de confiança que se constrói no grupo em que seus membros se sentem à vontade para falarem e praticarem o diálogo aberto e genuíno. Representa área de conscientização e, quanto maior esse quadrante, melhor para as boas relações interpessoais.

No quadrante "Mancha Cega" está a maneira de se colocar, comportar diante de um grupo sem que se tenha consciência. O autoconhecimento e a predisposição para ouvir o outro são habilidades cruciais para diminuir esse quadrante.

Por sua vez, no quadrante "Fachada", a pessoa mantém em segredo suas opiniões, emoções, percepções, como forma de defesa e por medo de se expor. Em um grupo em que prevalece desconfiança, retaliação, competição, concorrência, geralmente as pessoas têm a tendência de ter esse quadrante maior. Podem surgir também comportamentos de controle e manipulação dos outros. Numa equipe, em que essa área das pessoas é grande, a longo prazo, podem surgir conflitos interpessoais, agressões e um clima organizacional hostil.

No quadrante "Desconhecido", assim como no "Mancha Cega", há os conteúdos inconscientes que nem a pessoa e nem o grupo percebem. Em geral, representa os traumas de infância, complexos afetivos que são difíceis de vir à consciência. Aqui também o processo contínuo de autoconhecimento e a convivência num clima saudável com os outros favorecem a diminuição desses quadrantes.

De outro lado, Fritzen (2006) destaca o quanto o processo de dar e receber feedback estimula a diminuição dos quadrantes com informações não conhecidas pelo "eu". Assim, uma organização que adota uma cultura de feedback verdadeiro e amoroso, com a real intenção de desenvolvimento do outro, contribui para a redução de conflitos interpessoais nas equipes.

A prática conciliatória, pelo simples fato de proporcionar o diálogo compassivo entre os envolvidos, pode despertar autopercepção e percepção do outro a partir de conteúdos psicológicos, desejos, motivações, medos que se encontram nos quadrantes "Desconhecido" e "Mancha Cega". Dessa forma, contribui para aumentar o quadrante "Área Livre".

# [11] JANELA DE JOHARI

Segundo Luft e Ingham

**CONHECIDO POR MIM**

**NÃO CONHECIDO POR MIM**

**ARENA OU ÁREA LIVRE**

**MANCHA CEGA**

Informações que a pessoa sabe sobre si mesma e que é de conhecimento dos outros.

Informações que a pessoa não sabe sobre si mesma mas que são de conhecimento dos outros.

**FACHADA OU ÁREA OCULTA**

**DESCONHECIDO**

Informações que a pessoa sabe sobre si mesma mas que não são de conhecimento dos outros.

Informações que a pessoa e os outros desconhecem.

CONHECIDO POR OUTROS

NÃO CONHECIDO POR OUTROS

### 3.5.3.3 MECANISMOS DE DEFESA DO EGO

Os mecanismos de defesa do ego[12] fazem parte do relacionamento de uma pessoa com o mundo desde o nascimento. Em situações de estresse, o organismo procura se adaptar para que haja menos sofrimento e sobretudo condições de viver.

Freud foi o precursor no estudo das doenças mentais e sua estruturação com os mecanismos de defesa do ego. Sua filha, Anna Freud, na década de 1930, consolidou a teoria de forma mais organizada e didática.

Defesas são necessárias e têm o seu sentido de existir, portanto, não devem ser vistas como algo negativo. Em diversos contextos de conflito a criação de defesas pode ser o que a pessoa tem condições de fazer para suportar as dificuldades, tais como críticas, humilhações, sentimento de culpa, medo, dentre outras.

O processo de crescimento psicológico e de autoconhecimento envolve lançar um olhar investigativo sobre as defesas e se desfazer de nódulos que provocam transtornos mentais e conflitos emocionais intrapessoais e interpessoais. É preciso tocar em pontos de dores para que possa surgir um melhor ajustamento na vida e uma melhor qualidade e harmonia em viver.

Quando as defesas começam a ruir, a necessitarem de revelação e há resistência nesse processo, surgem problemas na relação com o mundo externo. Nesse sentido:

A perda de controle no uso dos mecanismos de defesa pode distorcer a realidade com o intuito de o indivíduo se salvar. A realidade é distorcida para evitar a defrontação com problemas que levem à necessidade de fazer mudanças que custem muito esforço. Isso também faz com que se evite a responsabilidade pessoal em relação aos problemas, o que ocasiona alívio pelo afastamento dos conflitos. Dessa forma, a pessoa se convence de que a realidade não é aquela na qual todos acreditam, mas, sim, aquela que só ela percebe. Ao perder o controle do manejo das defesas, o indivíduo torna-se vítima delas e, em decorrência, joga a culpa da sua falha pessoal na falta de informação, falta de recursos, falta de apoio, sabotagem e nos mal-entendidos (Bergamini; Tassinari, 2008, p.56).

Com uma atenção mais cuidadosa com relação às defesas pode-se observar o quanto estão presentes no dia a dia do trabalho. Por exemplo, são comuns as projeções entre pares onde pode haver uma crítica com forte carga emocional. Se isso não for trabalhado devidamente, pode desencadear em perseguições, agressões, formando conflitos que podem demandar conciliação.

Necessário ressaltar que de forma alguma o conciliador vai expor eventuais percepções de defesas entre os atores do conflito. Esse conteúdo de aprendizagem serve tão somente como um amparo conceitual para buscar uma melhor compreensão do fenômeno "conflito interpessoal".

## [12] MECANISMOS DE DEFESA DO EGO

Exemplos segundo Bergamini e Tassinari

- COMPENSAÇÃO** As defesas são camufladas e enfatizam-se outras áreas da personalidade. A pessoa empenha-se em se sair muito bem em um tipo de atividade para compensar seu fracasso em outra.
- CONVERSÃO** É a repressão de sentimentos que assumem formas de queixas físicas. A deficiência de ordem psicológica é convertida em sintoma físico.
- NEGAÇÃO** Caracteriza-se pela recusa em acreditar em algo verdadeiro; negação da realidade.
- IDEALIZAÇÃO** Significa superestimar o valor de alguém, ter um herói.
- IDENTIFICAÇÃO** É assumir inconscientemente os valores de outras pessoas. Segundo Dória<sup>1</sup>, "a identificação, também chamada de imitação, é a tendência para repetir o outro, sendo como ele é".
- INTROJEÇÃO** Ocorre ao se incorporar o valor de alguém, como se fosse seu.
- PROJEÇÃO** É acusar nos outros comportamentos inaceitáveis que são seus. De acordo com Dória, "projeção é o mecanismo daquela pessoa que se defende dos maus impulsos, atribuindo-os a outros. Inocenta-se enxergando, fora de si, o que não suporta em si mesmo".
- RACIONALIZAÇÃO** É explicar, de modo falso, aquilo que parece ser perfeitamente correto – trata-se de um modo tendencioso de raciocinar. Para Dória, a pessoa "aproveita-se de verdadeiras razões, isto é, evoca justificativas válidas em si mesmas, mas que são desviadas para defesa pessoal". Evoca razões falsas que nada têm a ver com o que está ocorrendo.

## **REGRESSÃO**

**Voltar a estágios anteriores, assegurar-se de não ser cobrado por exigências atuais.**

## **ATO FALHO**

**Como explica Dória, atos falhos também podem fazer parte das defesas, "são falsos vaticínios, os desejos clandestinos que transpõem as fronteiras com endereço certo, mas o inconsciente desarmado recusa-se a credenciá-los com seus verdadeiros nomes". É o que muitos chamam de "distrações" – por exemplo, dar parabéns em um enterro ou pêsames aos noivos que acabam de se casar. São conhecidos como lapsos "linguae". Os atos falhos também recebem o nome de parapraxias, que representam esquecimentos ou substituições de nomes ou palavras.**

---

<sup>1</sup> Dória, 1974, apud Bergamini e Tassinari, 2008.



Obviamente, não é de responsabilidade do agente condutor da prática conciliatória atuar como se fosse um psicólogo dos envolvidos. Cabe-lhe favorecer o diálogo entre as partes para que se construa uma autocomposição dos conflitos interpessoais. Contudo, como asseverado anteriormente, ter noções sobre temáticas como as trazidas neste Módulo, contribui para a expansão da sensibilidade e da percepção do agente sobre a dinâmica comportamental existente na prática conciliatória.

Aos poucos, com a vivência e a experiência da prática conciliatória, o manejo na sua condução conseqüentemente vai se tornando mais apurado e eficaz. Praticar a conciliação não se dá tão somente pela aplicação de métodos e técnicas, mas também, e principalmente, pela disposição de acolhimento afetivo das emoções e dores que emergem sobretudo com a abertura do campo empático.

Na prática conciliatória não cabe o modelo mental cartesiano/reducionista em que sujeito e objeto estão cindidos e não se influenciam. Na perspectiva de um modelo mental de complexidade, diferente daquele, o grau de maturidade e autoconsciência do condutor vai influenciar na qualidade e na efetividade da prática conciliatória, pois nesta ocorre a inter-relação de todos os envolvidos.

Portanto, atuar como condutor de uma prática conciliatória é ser convidado constantemente para o aperfeiçoamento da habilidade de relacionamento intrapessoal e interpessoal em consonância com uma postura ética, fator também imprescindível nesse processo.

### **3.6 COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA A CONDUÇÃO DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA**

Na prática conciliatória é desejável que o agente condutor da prática conciliatória possua determinadas competências tanto para atuar quanto para conduzir as partes a atuarem de forma respeitosa e produtora durante a reunião respectiva, sempre desmobilizando a comunicação violenta, mobilizando a comunicação conciliatória e contornando adequadamente eventuais dificuldades, a exemplo de situações de divagação, desrespeito e descontrole emocional.

As competências contemplam os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos necessários ao desempenho apropriado de suas atribuições.

Consoante o Manual de Mediação Judicial do CNJ, um mediador competente pode ser definido como aquele que consegue desenvolver a habilidade de aplicação de uma teoria autocompositiva com postura e atitudes adequadas. Essa condição contempla basicamente as seguintes competências (Brasil, 2016, p.92-96):



•**Cognitiva:** Referente à forma com que se adquire consciência quanto ao conflito propriamente dito, ao modo como este se forma (a sua espiral) e suas características intrínsecas. A essência dessa competência consiste em perceber o conflito como um fenômeno natural a qualquer relação e analisá-lo de forma a melhor aproveitar seu potencial de crescimento.

•**Perceptiva:** Referente à forma com que se apreende ou se percebe o contexto fático-conflituoso entre as partes. Consiste em compreender que o mesmo fato ou contexto pode ser percebido de diversas formas distintas. Considerando a diversidade de perspectivas, busca-se escolher aquela que facilitará a realização dos interesses reais das partes.

•**Emocional:** Um mediador com habilidades emocionais bem desenvolvidas não se aborrecerá ao ouvir de um dos advogados [leia-se “uma das partes, por exemplo”] que “o senhor(a) não está sabendo mediar”, isso porque ele não processaria ou metabolizaria o referido estímulo como um insulto, mas como um pedido de esclarecimento quanto à sua abordagem ou até mesmo ao próprio funcionamento da mediação.

•**Comunicativa:** A forma de comunicação utilizada na mediação influencia diretamente o resultado do processo autocompositivo. A comunicação conciliatória ou comunicação despolarizadora consiste no processo no qual as informações são transmitidas e recebidas de forma a estimular o entendimento recíproco e a realização de interesses reais dos comunicantes. A premissa central da comunicação conciliatória consiste em ouvir pedidos implícitos nos discursos para direcionar a comunicação à realização desses interesses ou necessidades. Um aspecto fundamental da comunicação conciliatória consiste em ouvir “insultos” ou “ameaças” como “pedidos realizados sem habilidade comunicativa”.

Portanto, haja vista seu papel crucial na prática conciliatória, o condutor da prática deve adotar uma postura de busca permanente de autodesenvolvimento dessas competências, seja pela capacitação, seja pelo próprio exercício da prática, seja por outras formas de aprimoramento, de modo que o procedimento alcance efetividade.

Por melhor que seja a medida, um agente que não atue a contento pode comprometer em absoluto o sucesso da prática conciliatória, notadamente pelas características do procedimento, como a oralidade e a informalidade, por exemplo.

De acordo com Del Prette e Del Prette (2006), uma habilidade adquire relevância não por sua complexidade, mas, sim, quando seu valor funcional passa a ser decisivo para um desempenho socialmente competente - é o caso daquele que atua em práticas conciliatórias.



### 3.7 DIMENSÃO PEDAGÓGICA DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

A prática conciliatória no âmbito da gestão da ética contribui, por meio de oportunização ao diálogo conciliatório, para uma postura mais cuidadosa no tocante a conflitos interpessoais. O diálogo conciliatório aberto não deixa de ser uma resistência em face da mentalidade de positividade tóxica que caracteriza a Sociedade do Cansaço evidenciada por Byung Chul-Han. Nesse sentido, na prática conciliatória o outro é amplamente considerado em sua alteridade, afetividade e em suas necessidades não atendidas. Surge, portanto, a possibilidade de um encontro mais tolerante e compassivo.

Pode-se dizer que uma Ética da Compreensão é encorajada nas organizações quando há um aparato institucional que de alguma forma propicia o diálogo entre os envolvidos, os quais passam a atuar como sujeitos protagonistas da resolução de seus conflitos, e não por meio de um terceiro. Nessa ética trazida por Edgar Morin constata-se que:

[...]o outro não apenas é percebido objetivamente, é percebido como outro sujeito com o qual nos identificamos e que identificamos conosco, o ego alter que se torna alter ego. Compreender incluir, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade (Morin, 2012, p.82).

Como visto anteriormente, a escuta ativa prejudicada e a crise de narração perpetuam a falta de empatia e acolhimento do outro, o que torna o ambiente propício para interpretações errôneas de um fato, julgamentos e imaginações que criarão um efeito borboleta em direção a conflitos interpessoais. Tem-se ações sem ecologia, isto é, sem considerar seus impactos.

A prática conciliatória provoca mutuamente escuta ativa, melhor comunicação, reflexão, compreensão, compaixão e um diálogo construtivo, a fim de que os agentes, mesmo com a diversidade de percepções, opiniões, ideias e/ou posicionamentos, possam chegar a um acordo em que ambos se sintam satisfeitos.

Ora, o saber compreender, antes de julgar/condenar, abre o caminho da humanização das relações sociais (Morin, 2012). Além de possibilitar a resolução efetiva de conflitos, proporciona também importante aprendizado para os envolvidos quanto à viabilidade de uma forma diversa e apropriada de resolução de controvérsias, ao possibilitar um momento de reflexão do indivíduo sobre si mesmo e sobre os impactos de seus comportamentos, bem como oportunizar o exercício de empatia não encontrado nos tradicionais métodos heterocompositivos (menos satisfatórios e mais desgastantes e contraproducentes para os conflitantes), além de estimular a atuação cooperativa em lugar da competitiva sem deixar de lado necessidades e interesses individuais, notadamente em relações interpessoais continuadas.



Com efeito, há um aspecto cultural na forma com que a sociedade resolve disputas, comumente baseada na competição mais do que na cooperação, com posturas antagonistas e comunicações agressivas.

Assim, trata-se não somente de experimentar um meio autocompositivo de solução de conflitos interpessoais fora do habitual viés adversarial; em última instância, trata-se de um aprendizado para a vida, muito além do ambiente laboral.

# SOBRE O MÓDULO IV:



## OBJETIVO

Proporcionar compreensão quanto à condução da prática conciliatória no âmbito das comissões de ética, aspectos necessários para tanto, com destaque para as perguntas restaurativas e a paráfrase, também para as atribuições e instrumentos do agente condutor da prática conciliatória.



## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Especificar os aspectos necessários para a condução da prática conciliatória;
- Descrever as perguntas restaurativas utilizadas na prática conciliatória;
- Reconhecer a importância da paráfrase utilizada na prática conciliatória;
- Especificar as atribuições do condutor da prática conciliatória;
- Identificar os seguintes instrumentos do condutor da prática conciliatória: Termo de Conciliação e Cartilha do Conciliador;
- Reconhecer a necessidade de mensuração para a avaliação da efetividade da prática conciliatória.



## ESTRUTURA

- 4.1 A condução da prática conciliatória;
- 4.2 Atribuições do condutor da prática conciliatória;
- 4.3 Instrumentos para o condutor da prática conciliatória;
- 4.4 Mensuração e avaliação da efetividade da prática conciliatória.

# MÓDULO IV - A PRÁTICA CONCILIATÓRIA NO ÂMBITO DAS COMISSÕES DE ÉTICA

---

## 4.1 A CONDUÇÃO DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

Na prática conciliatória, a reunião é estruturada de forma a permitir que as partes falem abertamente a respeito do ocorrido e busquem conjuntamente a solução do conflito em prol da convivência harmônica futura. Em caso de consenso, os compromissos desse diálogo conduzido serão reduzidos a termo, o qual deverá ser assinado pelos compromissários.

Nesse contexto, importa destacar, em consonância com o disposto no parágrafo único do art. 10 daquela Resolução, o protagonismo das partes, que assumem responsabilidade pela construção da solução do conflito, reconhecendo sua atuação ativa na dinâmica relacional e seu papel no fortalecimento de um ambiente institucional pautado pela ética e pelo respeito mútuo.

De outro lado, destaca-se a atuação do agente condutor, norteadora da prática conciliatória, e sua importante função de auxiliador do procedimento e de facilitador da comunicação entre as partes.

O desejável é que todos escutem, com atenção e sem interrupções, as manifestações de cada uma das partes, e trabalhem conjuntamente buscando alcançar uma solução para a controvérsia, o que deve ser destacado pelo agente condutor da prática conciliatória no início da reunião e sempre que necessário.

Antes de tudo, compete ao condutor da prática conciliatória propiciar um ambiente acolhedor onde as partes possam sentir segurança psicológica e confiança. Amy Edmondson, ao ressaltar que conflitos inevitavelmente surgem em qualquer local de trabalho, afirma que a segurança psicológica possibilita que as pessoas em diferentes lados de um conflito possam falar francamente sobre o que as está incomodando, porquanto segurança psicológica é sobre franqueza e disposição para se envolver em uma conversa conflituosa produtiva, na qual seja possível falar abertamente, enquanto a confiança refere-se a interações entre dois indivíduos ou partes (Edmondson, 2020, p. 16-17).

Conforme orientação contida no Manual de Mediação Judicial do CNJ, na tentativa de ser imparcial, o mediador imprudentemente pode “acabar por se distanciar das partes, sendo excessivamente frio, o que prejudica o estabelecimento de uma relação de confiança” (Brasil, 2016, p.150).



Com efeito, nos termos do art. 9º da mesma Resolução nº 21, cabe ao mediador assegurar um espaço dialógico seguro, no qual as partes possam expressar suas percepções, sentimentos e interesses, com vistas à recomposição da confiança e ao restabelecimento da convivência ética.

O conciliador deve, também, certificar-se inicialmente acerca da plena informação das partes, como pressuposto de legitimidade da prática conciliatória.

Conforme Rosenberg (2021), quando assumimos o papel de mediadores/conciliadores em um conflito entre duas partes, devemos controlar cuidadosamente a evolução da prática conciliatória, em especial dos seguintes modos:

- i) Ampliando a empatia onde necessário;
- ii) Mantendo a conversa focada no presente e avançando para o futuro;
- iii) Interrompendo quando necessário para retornar ao processo conciliatório, em caso de desvio.

Ademais, nos termos do “caput” do art. 10 da Resolução nº 21 da CEP, “visando à construção de entendimento mútuo e à superação consensual de divergências, a mediação deve ser conduzida com base em técnicas apropriadas de resolução de conflitos”, a exemplo das indicadas abaixo que são as utilizadas no modelo de prática conciliatória instituído na CAIXA, as quais serão detalhadas a seguir, além daquelas relativas à escuta ativa e à comunicação não violenta, tratadas no Módulo anterior:

- Perguntas Restaurativas;
- Paráfrase.

#### 4.1.1 PERGUNTAS RESTAURATIVAS E PARÁFRASE

Durante a condução da prática conciliatória, o agente deverá fazer às partes em conflito perguntas restaurativas ou “poderosas” (UniBB, 2015)<sup>[13]</sup> efetuadas para melhor resgatar o passado e construir o relacionamento futuro, em consonância com a Comunicação Não Violenta, e devem ser dirigidas igualmente a cada uma das partes. Após a resposta de ambas as partes para cada pergunta, o conciliador oferece um retorno sobre o que entendeu, efetuando paráfrases.

Com efeito, a CNV, vista no Módulo anterior, recomenda que a paráfrase tome a forma de perguntas que revelem o que entendemos e, ao mesmo tempo, levem nosso interlocutor a fazer as correções necessárias (Rosenberg, 2021).

## **[13] PERGUNTAS RESTAURATIVAS**

Exemplos segundo o modelo do Banco do Brasil

### **PARA RESGATAR O PASSADO**

**Você pode nos relatar o que aconteceu?  
(Fatos)**

**O que você pensou e sentiu sobre o ocorrido?  
(Pensamentos e sentimentos)**

**Você acredita que contribuiu de alguma forma para  
que o fato ocorresse?**

**Como?**

**O que você fez ou deixou de fazer?**

**(Momento da responsabilização das partes)**

**Além de vocês, quem mais você acha que foi  
afetado, prejudicado pelo ocorrido?**

**(Exemplo: família, outros colegas, terceiros)**

### **PARA CONSTRUIR O RELACIONAMENTO FUTURO**

**O que você acha que precisa acontecer para as  
coisas voltarem a ficar bem entre vocês?**

**(Propostas para a reparação do dano; primeira  
etapa para a construção do acordo)**

**Como você pode contribuir para que as coisas  
voltem a ficar bem entre vocês?**

**(Momento do aceite das propostas realizadas ou de  
novas propostas; construção do acordo)**



A paráfrase é um recurso adotado para explicar uma informação, objetivando tornar um texto mais fácil de entender e ser assimilado pelo receptor. Na paráfrase, utilizam-se palavras diferentes mantendo-se o sentido original do texto.

Ao aplicar-se a paráfrase às falas das partes, uma parte pode melhor ouvir a outra por meio de alguém - o condutor da prática conciliatória - de fora daquela relação, permitindo que as partes se vejam fora do problema, e se percebam como corresponsáveis pela situação em que se encontram (UNIBB, 2015).

Para parafrasear, o condutor deve escutar ativamente o que foi falado, identificar e selecionar os pontos principais das falas (palavras/termos) e expressar o que foi dito de forma resumida e não violenta, sempre confirmando com o respondente se foi isso o que ele quis dizer. Exemplo de utilização da paráfrase na prática conciliatória:

**Denunciante:** – João sempre me constrange na frente dos colegas.

**Conciliador:** – O que João faz que você percebe como sendo algo constrangedor?

**Denunciante:** – Ele costuma me chamar e falar o meu erro aos gritos na frente de outras pessoas.

**Conciliador:** – Então você se sente constrangida, exposta na frente dos colegas, com a forma de tratamento que João costuma adotar quando se refere a um eventual erro que você tenha cometido.

**Denunciante:** – Exato...

**Conciliador:** – E você quer que João não se refira a um erro na presença dos colegas, mas sim, de modo reservado com você, preservando sua necessidade de respeito e consideração. Foi isso o que você quis dizer?

**Denunciante:** – Isso mesmo...

Assim, o agente condutor da prática conciliatória deve indagar as partes utilizando-se das perguntas restaurativas que, por sua vez, devem buscar a identificação dos elementos da Comunicação Não Violenta, trazendo esclarecimento sobre os motivos do conflito, bem como sobre aspectos cruciais para superá-lo.



Com efeito, o relato do denunciante, comumente tomado de forte carga emotiva, e por vezes sem contexto, não apresenta uma narrativa adequada à compreensão dos fatos ocorridos, ou seja, não indica claramente a(s) ação(ções) do denunciado que o incomodou e os respectivos impactos que contribuíram para o surgimento do conflito interpessoal.

Nesse contexto, a utilização das perguntas restaurativas é essencial para a obtenção de mais informações e esclarecimentos sobre o que efetivamente ocorreu na situação conflituosa, buscando-se sempre reconhecer os quatro elementos da CNV a partir das falas e respostas das partes.

Observe-se que, no exemplo anterior, a denunciante utiliza a expressão "...sempre me constrange...". Alinhado ao elemento "Observação" da CNV, o condutor da prática conciliatória pergunta "o que João faz" que causa a percepção de constrangimento, objetivando evidenciar a ação, o comportamento do denunciado não indicado expressamente pela denunciante em sua fala inicial, o que ocorre na resposta seguinte.

Após, o agente, alinhado aos demais elementos da CNV, realiza a paráfrase e, ao obter confirmação para o que foi dito, realiza novas perguntas esclarecedoras dos citados elementos, obtendo validação integral da denunciante.

Assim, ao parafrasear, o condutor da prática conciliatória não precisa considerar e repetir tudo o que as partes trazem em suas falas, mas principalmente aquilo que irá caracterizar os quatro elementos da Comunicação Não Violenta, o que por certo direcionará o uso das demais perguntas restaurativas sugeridas.

Ao verbalizar a paráfrase, o condutor também deve adotar um vocabulário que contribua para reduzir a forte carga emocional existente sem, contudo, desconsiderar ou invalidar o afetivo presente.

Ainda no exemplo anterior, observe-se que, na paráfrase efetuada, não foi repetida a palavra "gritos" utilizada pela denunciante, termo suavizado pelo agente ao se referir à suposta atitude de gritar do denunciando da seguinte maneira: "...com a forma de tratamento que João costuma adotar...".

Ademais, ao parafrasear, o agente condutor da prática conciliatória deve eliminar qualquer tipo de julgamento (tão evitado de vieses e ruídos, conforme Kahneman "et al", 2021) porventura existente nas falas.

Dessa forma, a paráfrase torna a narrativa das partes mais objetiva e suave, posto que tanto a avaliação quanto a carga emocional do discurso são atenuadas, o que é fundamental para propiciar a escuta ativa das partes, e, por conseguinte, a empatia, a compaixão, a corresponsabilidade e até mesmo a restauração do relacionamento.



Quando as respostas às perguntas restaurativas forem subjetivas, genéricas, adjetivadas, o agente deve solicitar ao respondente que seja mais específico, citando, inclusive, aquilo que não tenha ficado claro.

**Denunciante:** – **Pedro foi desrespeitoso comigo... ele é rude no ambiente de trabalho!**

**Conciliador:** – **Você diz que Pedro foi desrespeitoso e rude no ambiente de trabalho. Pode descrever a situação em que ele tenha sido desrespeitoso e rude, na sua percepção?**

**Denunciante:** – **Durante um evento de confraternização na nossa Unidade, Pedro, gargalhando, disse que minha roupa era feia como eu. Os colegas que estavam perto presenciaram quando ele se dirigiu a mim.**

**Conciliador:** – **Como você se sentiu com o comentário de Pedro?**

**Denunciante:** – **Me senti muito triste com esse comentário...**

**Conciliador:** – **O que você esperava que ocorresse na confraternização?**

**Denunciante:** – **Esperava que todos naquele evento se comportassem de acordo com um ambiente de confraternização... Que fossem respeitosos... Não esperava ser ofendida por ninguém! Esperava o mínimo de consideração...**

**Conciliador:** – **Que pedido você gostaria de fazer a Pedro?**

**Denunciante:** – **Que ele me trate sempre com respeito e consideração, como já o vi tratando outras pessoas, sem usar palavras ofensivas ou discriminatórias em relação à minha aparência ou ao modo como me visto!**

Portanto, a habilidade de parafrasear é imprescindível à condução adequada da prática conciliatória, pois demonstra a empatia em exercício e o quanto o outro está recebendo verdadeiramente atenção sobre o que está dizendo, contribuindo não somente para uma comunicação mais precisa, mas também para a existência de um ambiente onde haja compreensão mútua e sentimentos de segurança psicológica e confiança no procedimento por ambas as partes: "Estou sendo ouvido atentamente e o conciliador tem o interesse genuíno de auxiliar a resolver o conflito".



## 4.2 ATRIBUIÇÕES DO AGENTE CONDUTOR DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

O diálogo na prática conciliatória deve ser conduzido pelo agente não somente com competência e técnicas adequadas, conforme visto anteriormente, mas também de forma organizada.

Dessa forma, os atos praticados na reunião da prática conciliatória, muitas vezes chamada de sessão, deverão, naturalmente, ocorrer em uma sequência lógica e coordenada.

Nessas premissas, para fins didáticos, elencamos a seguir as principais atribuições do condutor da prática conciliatória durante a reunião:

- Abrir, conduzir e encerrar a reunião;
- Destacar aspectos relevantes e esclarecer eventuais questões;
- Assegurar a observância dos princípios norteadores;
- Conduzir o diálogo entre as partes;
- Diferenciar fatos, sentimentos e necessidades das partes;
- Parfrasear a narrativa das partes em prol da empatia e da comunicação conciliatória;
- Auxiliar as partes na formulação de seus pedidos e compromissos;
- Manter a ordem na reunião, administrando eventuais situações de animosidade entre as partes;
- Reduzir a termo a reunião;
- Submeter o Termo de Conciliação à homologação da Comissão de Ética.

Além disso, compete ao condutor da prática conciliatória adotar as providências necessárias à realização da reunião, viabilizando-a.

Cumprir lembrar, por oportuno, que o procedimento da prática conciliatória não obedece a regras procedimentais rígidas, haja vista, principalmente, a informalidade que a norteia, bem como as referenciadas flexibilidade intrínseca de métodos autocompositivos e identidade institucional autocompositiva, o que permite que a prática conciliatória seja adequada à realidade da instituição e às necessidades do caso concreto.

### 4.3 INSTRUMENTOS PARA O CONDUTOR DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

Oferecemos nesta obra os seguintes instrumentos para auxiliar o agente responsável na condução da prática conciliatória:

- Modelo de Termo de Conciliação (**Anexo II**);
- Cartilha do Conciliador (**Anexo III**).

No Anexo II deste manual, apresentamos um modelo de Termo de Conciliação, a saber, o utilizado na prática conciliatória instituída na CAIXA, na pretensão de ser justamente um exemplo que poderá/deverá ser, logicamente, adequado conforme a necessidade institucional.

Por sua vez, na Cartilha do Conciliador, Anexo III deste manual, apresentamos didaticamente como o agente condutor deve proceder antes, durante e após a reunião, também com base no utilizado na prática conciliatória instituída na CAIXA. Assim, esse “modus operandi” poderá/deverá ser, igualmente ao Termo, ajustado à realidade de cada entidade.

Finalmente, importa destacar que durante a **Oficina Prática Conciliatória CAIXA** serão apresentadas maiores explicações quanto ao conteúdo desses instrumentos.

### 4.4 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DA PRÁTICA CONCILIATÓRIA

O artigo 21 da Resolução nº 21 da CEP dispõe que as comissões de ética deverão manter registros estatísticos sobre as mediações realizadas, resguardada a confidencialidade, para fins de avaliação da efetividade do procedimento.

Não há dúvidas quanto aos benefícios dos meios autocompositivos de solução de conflitos, como amplamente evidenciado ao longo deste Manual. Contudo, referido dispositivo evidencia a necessidade de se instituir mecanismos de mensuração objetiva para a avaliação da efetividade da prática conciliatória, em alinhamento, sobretudo, com o princípio constitucional da Eficiência que rege a Administração Pública.

Nesse contexto, é oportuno ressaltar que a CAIXA mantém registros acerca da efetividade da prática, os quais demonstram que, até o momento, não há registro de descumprimento dos Acordos firmados em sede de prática conciliatória no âmbito de sua Comissão de Ética.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Conviver é imprescindível ao desenvolvimento da sociabilidade humana. Embora, por vezes, possa ser algo desafiador, importa ao ser humano viver em harmonia com outrem, e é justamente por meio da convivência que surge a oportunidade de aprendizado em muitos aspectos, sobretudo quanto à diversidade das pessoas.

De fato, conviver com pessoas, sejam do ambiente de trabalho ou de outros grupos sociais, implica em aceitar que o conflito de ideias naturalmente existe e é necessário. Contudo, este pode se agravar, com contornos de desrespeito, disputas, agressões, entre outros, e até configurar conflito interpessoal.

A qualidade da comunicação e a criticidade do pensamento no ambiente de trabalho têm sofrido sérios prejuízos, sobretudo com o advento de “smartphones” e plataformas digitais. Além disso, mal-entendidos, aquilo que não é dito, desinformação, por um lado, também a indisposição para acolher pontos de vista divergentes e a falta de preparação para comunicar adequadamente discordâncias, e sob outra perspectiva, representam fontes geradoras de relacionamentos insalubres entre colaboradores. A tendência é que as pessoas envolvidas em um conflito interpessoal no ambiente de trabalho experimentem pensamentos e emoções desagradáveis e até mesmo prejudiciais, o que pode comprometer não somente a colaboração e a harmonia do ambiente, mas também a qualidade do clima organizacional e o bem-estar dos envolvidos no conflito.

Nesse contexto, faz-se urgente estimular nos agentes públicos o resgate do diálogo, da comunicação empática e a prática de valores éticos com o propósito de que sejam efetivamente exercidos no trabalho, visto que o agente público jamais pode desprezar o elemento ético de sua conduta.

Deste modo, é crucial lançar mão de metodologias que possam levar àqueles em conflito a reavaliarem seus posicionamentos, contatar e expressar os sentimentos que ambos experimentam e buscar alternativa adequada de superação do impasse, em prol de um ambiente laboral harmônico tão importante para a saúde emocional, física, mental e até espiritual das pessoas.

Há que se refletir sobre o fato de que o rito processual ético não consegue, por si só, restabelecer a plena normalidade comportamental dos indivíduos, haja vista a singularidade de cada um, com sua motivação - consciente ou inconsciente - em manter determinado padrão de conduta.

A prática conciliatória traz em sua essência o estímulo à responsabilidade dos conflitantes para que sejam coautores da solução do conflito, e tal compromisso propicia: um olhar mais humano e respeitoso diante do próximo, melhor compreensão sobre as atitudes e intenções do outro, a possibilidade de restauração efetiva de relacionamentos interpessoais, a possibilidade de aprendizado individual para futuras situações conflituosas e a promoção de uma cultura do diálogo. Em última instância, objetiva o bem comum.

O condutor da prática conciliatória age na intersubjetividade presente entre as partes em que reside o conflito e a animosidade. Como um agente catalisador, contribui para humanizar a relação ao despertar valores como respeito, responsabilidade, cooperação e paz, visto que, por trás do conflito que se apresenta, há necessidades não satisfeitas e sentimentos que precisam ser expressos a fim de que haja compreensão mútua e conexão humana, o que favorece a restauração da harmonia no relacionamento. Numa ação pacificadora, possibilita que os sentimentos e julgamentos negativos possam fluir em direção a um estado mútuo compassivo, onde o "nós" deve sempre prevalecer sobre posições rígidas egocentradas, o "eu". Nesse sentido, ser conciliador é ser protagonista de uma forma mais humanizada de solução de conflitos interpessoais.

Acreditamos que o agente público enquanto condutor da prática conciliatória exerce papel relevante na medida em que opera na implantação de um espaço compassivo entre os envolvidos no conflito interpessoal e na promoção de um ambiente laboral mais colaborativo e pacífico. Para esse propósito, necessita abraçar cada vez mais abordagens como a da Comunicação Não Violenta, no intuito de facilitar a qualidade do encontro intersubjetivo na prática conciliatória.

Cientes da importância e necessidade de fortalecimento de mecanismos autocompositivos, pretendemos, repita-se, inspirar e auxiliar os entes da Administração Pública interessados em implantar prática conciliatória voltada para a solução de conflitos interpessoais no âmbito das comissões de ética, especialmente para evitar o Processo de Apuração Ética. Referidos mecanismos possuem plena aderência ao mister preventivo, educativo e conciliatório das Comissões de Ética, conforme asseverado pela própria Comissão de Ética Pública.

Esperamos, em prol do fortalecimento da Gestão da Ética no serviço público, que práticas conciliatórias se ampliem no âmbito da Administração Pública de modo a proporcionar aprimoramento no serviço público, celeridade, eficiência, economicidade e, sobretudo, um caminho pedagógico para a resolução de conflitos interpessoais e, conseqüentemente, um trabalho mais humanizado e ético.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. Manual diagnóstico e estatístico de transtornos mentais: DSM-5. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BAUMAN, Zygmunt; RAUD, Rein. A individualidade numa época de incertezas. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

BERGAMINI, Wenceslau Cecílio; TASSINARI, Renato. Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Cartilha de Conciliação Local. Brasília: Corregedoria, 2021.

BRASIL. Decreto n. 1.171, de 22 jun. 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 1 set. 2025.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 6.029, de 22 jun. 1994. Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm). Acesso em: 1 set. 2025.

\_\_\_\_\_. Lei n. 13.105, de 16 mar. 2015. Institui o Código de Processo Civil. 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: 5 nov. 2024.

\_\_\_\_\_. Lei n. 13.140, de 26 jun. 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração; altera a Lei n. 9.469, de 10 jul. 1997, e o Decreto n. 70.235, de 6 mar. 1972; e revoga o § 2.º do art. 6.º da Lei n. 9.469, de 10 jul. 1997. Disponível em: [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). Acesso em: 5 nov. 2024.

\_\_\_\_\_. Comissão de Ética Pública. Resolução nº 10, de 29 de set. de 2008. Estabelece as normas de funcionamento e de rito processual para as Comissões de Ética instituídas pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, e disciplinadas pelo Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.



\_\_\_\_\_. Comissão de Ética Pública. Resolução nº 21, de 25 de ago. de 2025. Dispõe sobre a mediação como etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética Pública e pelas Comissões de Ética Setoriais, visando solucionar conflitos interpessoais e evitar a instauração do Processo de Apuração Ética.

\_\_\_\_\_. Comissão de Ética Pública. Ementário de Precedentes – Decisões de interesse do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal. 5. ed. Brasília: 2024.

\_\_\_\_\_. Comissão de Ética Pública. Gestão da Ética na Administração Pública. Guia para parceiros e entes subnacionais. 1. ed. Brasília: 2022.

\_\_\_\_\_. Comissão de Ética Pública. Guia Rápido do Processo Ético para Comissões de Ética Setoriais. Brasília: 2025.

\_\_\_\_\_. Conselho da Justiça Federal. Takahashi, Bruno et al. Manual de mediação e conciliação na Justiça Federal. Brasília: Centro de Estudos Judiciários, 2019. ISBN 9788582960295.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 nov. 2010, Anexo II - Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). Manual de mediação judicial. 6ª edição. Brasília: CNJ, 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Santos, Angela Maria dos et al. Perguntas Frequentes. Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2017/11/792a36b2facd828e3b0a2cd36adf3907.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. Maia, Mário Goulart et al. Manual de atendimento a pessoas com transtorno do espectro autista. Brasília: CNJ, 2023.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional do Ministério Público. Guia de mediação e conciliação da Corregedoria Nacional do Ministério Público. Brasília: CNMP, 2023.

CONCILIAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conciliacao/>. Acesso em 30 out. 2024.

DEL PRETTE, Almir.; DEL PRETTE, Zilda Aparecida P. Psicologia das Relações Interpessoais – Vivências para o Trabalho em Grupo. 4ª edição. Petrópolis: Vozes, 2006.

DIDIER JR., Fredie. Curso de direito processual civil: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 17. ed. Salvador: Jus Podivm, 2015.



EDMONDSON, Amy C. A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ELLINOR, Linda; GERARD, Glenna. Diálogo – redescobrimo o poder transformador da conversa – criando e mantendo a colaboração no trabalho. São Paulo: Futura, 1998.

FERREIRA, Vanessa N.; LOPES, Ana Elisa M. P. O papel da liderança na resolução de conflitos interpessoais no ambiente organizacional: reflexões teóricas. In: CASTRO, Ana C.; LOPES, Ana Elisa M. P. (Org.). Economia, administração e gestão da inovação: fundamentos e novas perspectivas. Guajará: Científica Digital, 2024. E-book. p. 195-204.

FIA BUSINESS SCHOOL. Como é feita a gestão de conflitos nas organizações. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-conflitos/>. Acesso em: 30 out. 2024.

FRITZEN, Silvia J. Janela de Johari: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. 21ª edição. Petrópolis: Vozes, 2006.

GUATTARI, Félix. Caosmose: um novo paradigma estético. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

GHIR-ALDELLI, Patrícia. Subjetividade maquina. São Paulo: Cefa Editorial, 2023.

HAN, Byung-Chul. Sociedade do Cansaço. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2016.

\_\_\_\_\_. A expulsão do outro: sociedade, percepção e comunicação hoje. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2016.

\_\_\_\_\_. Infocracia: Digitalização e a crise da democracia. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2022.

\_\_\_\_\_. A sociedade paliativa: A dor hoje. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2021.

\_\_\_\_\_. A crise da narração. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2023.

KAHNEMAN, Daniel; SIBONY, Olivier; SUNSTEIN, Cass R. Ruído: uma falha no julgamento humano. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.

LEMBKE, Anna. Nação dopamina: por que o excesso de prazer está nos deixando infelizes e o que podemos fazer para mudar. São Paulo: Editora Vestígio, 2022.

MEDIAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/mediacao/>. Acesso em: 30 out. 2024.



MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2. ed. ver. São Paulo: Editora Cortez, 2012.

MOREIRA, Karina Dias; et al. A mediação como ferramenta de gestão de conflitos interpessoais no contexto universitário. Revista Científica Hermes, n. 26, p. 121–136, jan.–abr. 2020.

NAZARETH, Edwiges Regina. Mediação: o conflito e a solução. São Paulo: Arte Paubrasil, 2009.

\_\_\_\_\_. Nação tarja preta: o que há por trás da conduta dos médicos, da dependência dos pacientes e da atuação da indústria farmacêutica. São Paulo: Editora Vestígio, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Carta das Nações Unidas. Nova Iorque, 1945. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91220-carta-das-na%C3%A7%C3%B5es-unidas>. Acesso em: 2 nov. 2024.

PINHO, Vanessa Dias; FALCONE, Eliane Maria de Oliveira. Relações entre empatia, resiliência e perdão interpessoal. Revista Brasileira de Terapias Cognitivas, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 138–146, dez. 2017. Disponível em: <http://www.rbtc.org.br/sumario.asp?ed=29>. Acesso em: 30 nov. 2024.

ROSENBERG, Marshall Bertram. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Editora Ágora, 2006.

\_\_\_\_\_. A essência da comunicação não violenta. São Paulo: Editora Ágora, 2024.

UNIBB. Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Mediação: práticas restaurativas. Caderno do Participante. Diretoria de Gestão de Pessoas, 2015.

UNIFOR. Universidade de Fortaleza. Manifestação do Devido Processo Legal na Conciliação e na Mediação Judicial. ARAGÃO, Nilsiton Rodrigues de Andrade. Revista ANNEP de Direito Processual, v. 2, n. 1, art. 62, 2021.

WEIL, Pierre. A arte de viver a vida. 2. ed. Brasília, DF: Letrativa, 2004.







# ÍNDICE DOS ASSUNTOS DESTACADOS NAS PÁGINAS AZUIS

---

[1] Processo de Apuração Ética .....	18
[2] Etimologia das palavras “medição” e “conciliação” .....	22
[3] Uso da medição ao longo do tempo - Segundo Edwiges Nazareth ..	26
[4] Momento da mediação no âmbito das comissões de ética - Segundo a Comissão de Ética Pública (infográfico) .....	31
[5] Gestão de conflitos no âmbito das organizações .....	33
[6] Frases que quebram a empatia - Segundo Marshall Rosenberg .....	56
[7] Considerações sobre pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) - Segundo a “American Psychiatric Association” .....	57
[8] Sentimentos - Exemplos segundo Marshall Rosenberg .....	63
[9] Necessidades - Exemplos segundo Marshall Rosenberg .....	64
[10] PISAR x PESAR - Segundo Pierre Weil .....	68
[11] Janela de Johari - Segundo Luft e Ingham .....	70
[12] Mecanismos de defesa do ego - Exemplos segundo Bergamini e Tassinari .....	72
[13] Perguntas restaurativas - Exemplos segundo o modelo do Banco do Brasil .....	81





# ANEXOS

---

Anexo I – Resolução nº 21 - Comissão de Ética Pública

Anexo II – Guia Rápido do Processo Ético para Comissões de Ética Setoriais - Comissão de Ética Pública

Anexo III – Cartilha de Prática Conciliatória

Anexo IV – Modelo de Termo de Conciliação - Prática Conciliatória CAIXA



---

**ANEXO I**

**RESOLUÇÃO Nº 21**

**COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA**

---





# COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA

## RESOLUÇÃO Nº 21, DE 25 DE AGOSTO DE 2025<sup>1</sup>

Dispõe sobre a mediação como etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética Pública e pelas Comissões de Ética Setoriais, visando solucionar conflitos interpessoais e evitar a instauração do Processo de Apuração Ética.

**A COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 1º do Decreto de 26 de maio de 1999 e os arts. 1º, inciso III, e 4º, inciso IV, do Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, resolve:

### CAPÍTULO I

Art. 1º Esta Resolução disciplina a mediação como etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética Pública e pelas Comissões de Ética Setoriais, visando solucionar conflitos interpessoais e evitar a abertura do Processo de Apuração Ética.

Parágrafo único. Para os fins desta Resolução, mediação constitui instrumento de natureza consensual, destinado à solução de controvérsias interpessoais com vistas à restauração do diálogo e à prevenção de condutas contrárias aos princípios éticos da Administração Pública, sendo caracterizada como atividade técnica exercida por terceiro imparcial, sem poder decisório, aceito pelas partes, que as auxilia e estimula na identificação de soluções consensuais para o conflito.

### CAPÍTULO II

#### DA MEDIAÇÃO NO ÂMBITO DAS COMISSÕES DE ÉTICA

Art. 2º A mediação será admitida exclusivamente em conflitos de natureza interpessoal, desde que envolvam partes claramente identificadas.

§ 1º A mediação somente poderá ser realizada quando não houver repercussão institucional relevante nem indícios de comprometimento grave da moralidade administrativa.

§ 2º A mediação será conduzida unicamente na fase de Procedimento Preliminar, devendo ser concluída antes da eventual instauração do Processo de Apuração Ética.

§ 3º A participação na mediação é voluntária e condicionada ao consentimento expresso das partes, sendo vedado qualquer constrangimento para adesão ou permanência.

---

<sup>1</sup> Texto fiel ao publicado em 08/09/2025 no Diário Oficial da União - Seção 1, Nº 170, p. 6. Disponível no endereço eletrônico <http://www.in.gov.br/autenticidade.html> - acesso pelo código 05152025090800006.



Art. 3º É vedada a adoção da mediação:

I - em conflitos de natureza plurisubjetiva ou institucional que envolvam interesse público relevante ou elementos indicativos de infração funcional punível com demissão ou destituição de cargo em comissão;

II - após a instauração do Processo de Apuração Ética.

Art. 4º A mediação observará os seguintes princípios:

I - voluntariedade;

II - autonomia da vontade;

III - tratamento isonômico entre as partes;

IV - independência;

V - imparcialidade;

VI - confidencialidade;

VII - oralidade;

VIII - informalidade;

IX - boa-fé;

X - busca do consenso;

XI - decisão informada.

### CAPÍTULO III DOS MEDIADORES NO ÂMBITO DAS COMISSÕES DE ÉTICA

Art. 5º A mediação será conduzida por membro da comissão de ética ou por servidor em exercício na respectiva Secretaria-Executiva, observados os princípios mencionados no art. 4º e a vedação de atuação posterior no processo ético.

Art. 6º A mediação deverá ser concluída no prazo de até 30 (trinta) dias, prorrogáveis por igual período em casos justificados.

Art. 7º A mediação poderá ser realizada de forma presencial ou virtual, por meio de ferramentas seguras de comunicação, garantida a confidencialidade.

§ 1º A atuação como mediador enseja impedimento ou suspeição para a participação nas fases subsequentes do processo ético, caso este venha a ser instaurado.

§ 2º Aplicam-se ao mediador as regras de impedimento e suspeição previstas no regimento interno ou norma específica da comissão de ética.

Art. 8º Em casos de maior complexidade, ou diante da inexistência de mediadores internos capacitados, poderá ser designado mediador externo pertencente à Rede do Sistema de Gestão da Ética, desde que devidamente habilitado.

Art. 9º Caberá ao mediador assegurar um espaço dialógico seguro, no qual as partes possam expressar suas percepções, sentimentos e interesses, com vistas à recomposição da confiança e ao restabelecimento da convivência ética.



## CAPÍTULO IV DOS INSTRUMENTOS DE MEDIAÇÃO

Art. 10. A mediação será conduzida com base em técnicas apropriadas de resolução de conflitos, visando à construção de entendimento mútuo e à superação consensual de divergências.

Parágrafo único. A mediação deverá ser orientada pelo protagonismo das partes, que assumem responsabilidade pela construção da solução do conflito, reconhecendo sua atuação ativa na dinâmica relacional e seu papel no fortalecimento de um ambiente institucional pautado pela ética e pelo respeito mútuo.

Art. 11. A Comissão de Ética Pública elaborará manual ou guia orientador para a condução da mediação, conforme diretrizes estabelecidas pelo Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.

Art. 12. As Comissões de Ética Setoriais, com apoio das áreas de gestão de pessoas, promoverão capacitação contínua em mediação, comunicação não violenta e técnicas de gestão de conflitos, fomentando a cultura de pacificação organizacional.

Art. 13. As Comissões de Ética Setoriais e a Comissão de Ética Pública poderão desenvolver ações educativas, campanhas e programas de incentivo à cultura da mediação e à promoção da autocomposição de conflitos.

Art. 14. A mediação poderá ser articulada com a celebração de Acordo de Conduta Pessoal e Profissional (ACPP), sempre que a prática conciliatória revelar a necessidade de pactuação de compromissos éticos específicos para a superação dos efeitos do conflito.

Parágrafo único. A celebração do ACPP após a mediação observará os critérios de adequação, proporcionalidade e efetividade, competindo à comissão avaliar a pertinência da proposta, nos termos da regulamentação vigente.

## CAPÍTULO V DA CONFIDENCIALIDADE

Art. 15. As informações relativas ao procedimento de mediação serão tratadas com confidencialidade em relação a terceiros, ressalvadas as hipóteses expressamente previstas na Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.

Art. 16. O dever de confidencialidade aplica-se a todos os participantes da mediação, incluindo:

- I - o mediador;
- II - as partes;
- III - seus representantes, advogados ou procuradores;
- IV - assessores técnicos ou especialistas convidados;



V - quaisquer outras pessoas que, direta ou indiretamente, tenham acesso ao procedimento.

§ 1º A obrigação de sigilo abrange:

a. declarações, sugestões, propostas, reconhecimentos de fato ou manifestações de intenção realizadas no curso da mediação;

b. documentos e registros elaborados exclusivamente para a mediação.

§ 2º As informações obtidas na mediação não poderão ser utilizadas no processo ético.

Art. 17. As informações compartilhadas em sessões privadas com o mediador não poderão ser repassadas à outra parte sem autorização expressa de quem as prestou.

## CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18. A mediação poderá resultar, excepcionalmente, na solução parcial do conflito, hipótese em que o relator avaliará a necessidade de continuidade da apuração quanto aos aspectos remanescentes.

Art. 19. Concluída a mediação com a solução consensual do conflito, será lavrado Termo de Mediação, que será submetido à homologação do colegiado da comissão de ética e, se aprovado, implicará o arquivamento do Procedimento Preliminar.

§ 1º A Comissão de Ética deverá deliberar sobre a homologação do Termo de Mediação no prazo máximo de 60 (sessenta) dias.

§ 2º Homologado o Termo de Mediação, competirá à Comissão de Ética promover o monitoramento de seu efetivo cumprimento.

Art. 20. Na hipótese de insucesso da mediação, o relator manifestar-se quanto à eventual instauração do Processo de Apuração Ética, observados os critérios previstos na regulamentação aplicável.

Art. 21. As Comissões de Ética deverão manter registros estatísticos sobre as mediações realizadas, resguardada a confidencialidade, para fins de avaliação da efetividade do procedimento.

Art. 22. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

MANOEL CAETANO FERREIRA FILHO  
Presidente da Comissão







---

## **ANEXO II**

# **GUIA RÁPIDO DO PROCESSO ÉTICO PARA COMISSÕES DE ÉTICA SETORIAIS**

## **COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA**

---





---

**ANEXO III**

**CARTILHA DE**

**PRÁTICA CONCILIATÓRIA**

---





---

## **ANEXO IV**

# **TERMO DE CONCILIAÇÃO PRÁTICA CONCILIATÓRIA CAIXA**

---



## TERMO DE CONCILIAÇÃO

TC nº NNNN/AAAA

REFERENTE: DENÚNCIA nº NNNN/AAAA

### 1 – DO JUÍZO DE ADMISSIBILIDADE

Foi apresentada denúncia referente a possível infringência ética na esfera do conflito interpessoal, atribuído a [nome do(a) agente público], matrícula [XYZ], que foi recebida pela Secretaria Executiva da Comissão de Ética na [nome da entidade], e delegada pela Comissão ao seu Representante Local para realização de prática conciliatória entre as partes.

A Comissão de Ética verificou indício de ocorrência ética na esfera do conflito interpessoal, o que levou à realização desta prática conciliatória [XYZ] com proposição do presente Termo de Conciliação.

### 2 - IDENTIFICAÇÃO DO(A) EMPREGADO(A) – Denunciante

Nome:

Matrícula:

Cargo/Função Gratificada:

Unidade de lotação:

Em \_\_/\_\_/\_\_\_\_, o(a) Representante Local da Comissão de Ética do(a) [nome da entidade] contatou o(a) empregado(a) para reunião referente ao TC nº NNNN/AAAA e, na oportunidade, explicou que a prática conciliatória é uma etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética, objetivando solucionar o presente conflito interpessoal e evitar a abertura do Processo de Apuração Ética.

### 3 - IDENTIFICAÇÃO DO(A) EMPREGADO(A) – Denunciado(a)

Nome:

Matrícula:

Cargo/Função Gratificada:

Unidade de lotação:

Em \_\_/\_\_/\_\_\_\_, o(a) Representante Local da Comissão de Ética do(a) [nome da entidade] contatou o(a) empregado(a) para reunião referente ao TC nº NNNN/AAAA e, na oportunidade, explicou que a prática conciliatória é uma etapa facultativa e preventiva no Procedimento Preliminar conduzido pela Comissão de Ética, objetivando solucionar o presente conflito interpessoal e evitar a abertura do Processo de Apuração Ética.



---

**REPRESENTANTE LOCAL DA COMISSÃO DE ÉTICA**

Nome:

Matrícula:

Cargo/Função Gratificada:  

---

**5 – APOIO TÉCNICO [Se necessário/houver]**

Nome:

Matrícula:

Cargo/Função Gratificada:  

---

**6 – DAS SOLUÇÕES ACORDADAS**

O(A) empregado(a) denunciante e o(a) empregado(a) denunciado(a), doravante denominados(as) compromissários(as), aos \_\_\_\_\_ dias, do mês de \_\_\_\_\_, de AAAA, em [cidade/UF], participaram da prática conciliatória [XYZ] conduzida pelo(a) Representante Local da Comissão de Ética e celebraram este acordo de conciliação, constituído das seguintes cláusulas:

- a) O(A) compromissário(a) [nome do(a) agente público] retratou-se com o(a) compromissário(a) "nome do(a) agente público" e este(a) aceitou a retração.
  - b) O(A) compromissário(a) [nome do(a) agente público] declara que a partir desta data adotará os cuidados referentes a [discriminar].
  - c) O(A) compromissário(a) [nome do(a) agente público] declara também que a partir desta data adotará os cuidados referentes a [discriminar].
  - d) Os(As) compromissários(as) declaram que buscarão nortear suas ações sempre de acordo com todos os valores e princípios do Código de Ética, Conduta e Integridade do(a) [nome da entidade].
  - e) Os(As) compromissários(as) declaram conhecer que a lavratura deste Termo implicará no sobrestamento do Procedimento Preliminar pela Comissão de Ética até o contato do Representante Local, para acompanhamento do cumprimento deste Termo pelos(as) compromissários(as), no prazo de 30 dias corridos após a data das assinaturas.
  - f) Os(As) compromissários(as) têm ciência de que o presente Termo constitui registro formal do acordo firmado para a superação do conflito interpessoal e restauração da convivência harmônica no ambiente laboral.
  - g) Os(As) compromissários(as) têm ciência de que o descumprimento, a qualquer tempo, do presente Termo implicará no imediato encaminhamento da denúncia para exame pela Comissão de Ética.
  - h) O presente instrumento consigna a opção dos(as) empregados(as) pela assinatura deste Termo de Conciliação.
-



---

7 – DO ACEITE [Se sim, ambos assinam o Termo; se não, indicar o(s) empregado(s)]

A não aceitação enseja o encaminhamento da denúncia à deliberação da Comissão de Ética, em continuidade ao Procedimento Preliminar, conforme normas externas e internas aplicáveis.

NÃO: Empregado(a) – Denunciante – Nome:

Motivo:

NÃO: Empregado(a) – Denunciado(a) – Nome:

Motivo:

---

Cidade/UF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de AAAA

---

ASSINATURA DO(A) EMPREGADO(A) – Denunciante  
(sob carimbo ou digital)  
"nome do(a) agente público"

---

ASSINATURA DO(A) EMPREGADO(A) – Denunciado(a)  
(sob carimbo ou digital)  
"nome do(a) agente público"

---

ASSINATURA DO REPRESENTANTE LOCAL DA COMISSÃO DE ÉTICA  
(sob carimbo ou digital)  
"nome do(a) agente público"

---

ASSINATURA DO APOIO TÉCNICO  
(se houver, sob carimbo ou digital)  
Resguardando a confidencialidade do processo.  
"nome do(a) agente público"





The image features a solid blue background with decorative wavy lines in a lighter blue color, located in the top-left, top-right, bottom-left, and bottom-right corners. These lines are composed of multiple parallel, flowing curves that create a sense of movement and depth.

**CAIXA**