

Mediação de Conflitos no Instituto Federal de São Paulo: Relato Sobre a Criação e Implantação de um Núcleo de Mediação

<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.222.9>

Mariana Rosa

Departamento de Psicologia e Educação, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal
<https://orcid.org/0000-0003-1394-9955>
mariana.rosa@ua.pt

Rafael Inácio Sousa Martins

Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, Centro Paula Souza, São Paulo, Brasil
<https://orcid.org/0000-0002-3708-5429>
rafael.inacio@ifsp.edu.br

Pedro Cunha

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa,
Porto, Portugal/RISE-Health, Porto, Portugal
<https://orcid.org/0000-0003-3219-4543>
pcunha@ufp.edu.pt

Resumo

Os conflitos interpessoais são alguns dos maiores desafios da gestão de pessoas, tanto no setor público, quanto no privado. Esses conflitos afetam os processos organizacionais, pois comprometem o desenvolvimento e a atuação adequada das equipes de trabalho, além de impactar a segurança jurídica e financeira das instituições. O objetivo deste artigo é relatar a implantação de um núcleo de mediação de conflitos para servidores federais de uma instituição pública de ensino brasileira, experiência que poderá contribuir para o campo da mediação institucional, particularmente no contexto da administração pública e das organizações educativas. A sua originalidade reside em tratar um domínio ainda pouco explorado na literatura empírica dedicada à mediação. Trata-se de um estudo descritivo, do tipo relato de experiência, vivenciado entre janeiro de 2023 e dezembro de 2025. A intervenção consistiu na implantação do núcleo, dividida em quatro etapas estratégicas: (a) diagnóstico da

necessidade organizacional; (b) estruturação normativa; (c) capacitação de mediadores; e (d) início das atividades do núcleo. Utilizou-se como referência a experiência de dois dos autores que vivenciaram o processo, assim como documentos públicos e estudos. Os principais resultados observados se referem à busca espontânea de servidores e gestores pelos serviços do núcleo, o que viabiliza o tratamento adequado de conflitos antes que alcancem níveis críticos e que demandem intervenções disciplinares, éticas ou judiciais. Entende-se que a implantação do núcleo permitirá a evolução de uma gestão burocrática para uma gestão mais humanizada, que reconhece o diálogo como estratégia para ampliar a maturidade institucional na gestão de pessoas.

Palavras-chave

mediação de conflitos, administração pública brasileira, instituto federal

Introdução

Conflitos interpessoais materializam uma percepção inconsciente do risco de comprometimento do acesso às necessidades fundamentais no âmbito das relações, como a segurança, a disponibilidade de recursos, o reconhecimento e a validação, dentre outros aspectos. A existência de conflitos é inevitável nas relações humanas e, quando bem manejados, podem contribuir para a resolução de problemas e gerar inovação. Contudo, quando um conflito não é bem gerenciado, o seu desfecho, em geral, é negativo (Belgasm et al., 2025).

Quando o conflito não é adequadamente gerido, pode comprometer o clima ético da organização, promovendo comportamentos disfuncionais, como a disseminação de boatos, a desvalorização ou sabotagem do desempenho de colegas, a exclusão intencional de colaboradores de atividades e a ocultação de informações relevantes. Essas situações comprometem a coesão do grupo, impactando negativamente o desempenho organizacional (Belgasm et al., 2025).

As particularidades do serviço público em relação ao serviço privado, principalmente no âmbito da gestão de pessoas, são significativas. Considerando essa premissa, é plausível considerar que o impacto dos conflitos também tenha características particulares no âmbito do serviço público, dada a estabilidade dos cargos, direitos legais contra demissão arbitrária, bem como a convivência de longo prazo entre pessoas.

No que concerne ao serviço público brasileiro, seu funcionamento se dá em acordo com as disposições do Capítulo VII da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (1988). O regime jurídico do serviço público federal brasileiro foi promulgado por meio da Lei nº 8.112 (1990), onde constam os direitos e deveres dos servidores públicos, complementados pelo Código de Ética Profissional, do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado por meio do Decreto nº 1.171 (1994).

Em análise da Lei nº 8.112 (1990), bem como do Código de Ética, nota-se que o tratamento dos conflitos não foi abordado pelos legisladores brasileiros, sendo enquadrado de forma indireta e subjetiva nas normativas, como o direito legítimo de peticionar aos poderes públicos e o estímulo ao trabalho harmonioso em grupo, sendo esses considerados fatores de crescimento pessoal e da nação.

A omissão legal a respeito da mediação como uma das vias para tratar os conflitos entre servidores públicos foi saneada parcialmente com a edição da Lei nº 13.140 (2015), que dispõe sobre a mediação entre particulares no âmbito da administração pública, e pelo Decreto nº 12.091 (2024), que institui a Rede Federal de Mediação e Negociação. Também pode ser considerada de forma correlata a Lei nº 13.460 (2017), que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços, quando considerado que os servidores públicos também são usuários desses serviços.

Mais recentemente, a Comissão de Ética Pública, responsável pelo monitoramento da aplicação do Código de Ética dos servidores federais brasileiros, aprovou a Resolução nº 21 (2025), que 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 mediação tem ganhado notoriedade como uma prática capaz de viabilizar que as relações sejam minimamente restabelecidas, por meio de métodos consensuais e de baixo custo financeiro para as instituições públicas, principalmente quando comparada aos métodos tradicionais punitivos. Além disso, as lideranças têm se preocupado mais em aprender técnicas básicas de mediação, o que amplia o senso de escuta empática, um recurso importante para reduzir os impactos negativos dos conflitos no local de trabalho (Bedi, 2021; Belgasm et al., 2025)

A ausência de espaços de escuta ativa impacta a atuação de instâncias administrativas especializadas. Isso se dá pelo avanço da denúncia, ou seja, da prática de denunciar situações entre colegas de trabalho sem materialidade efetiva, como resultado da escalada do conflito, ou de denúncias que, mesmo apresentando certo nível de materialidade, não constituem uma infração disciplinar ou ética, ou ilícito penal, o que causa dispêndio de recursos públicos para análise dos fatos.

O objetivo da pesquisa é descrever o impacto da criação do Núcleo de Resolução Pacífica de Conflitos (NRPC), no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), instituição pública de ensino brasileira. A criação do núcleo busca contribuir para a redução do número de litígios administrativos em sede correcional, ética e judicial, além de atender aos anseios da comunidade interna por espaços de escuta qualificada.

Fundamentação Teórica

Entender o conflito como elemento inerente às organizações, especialmente em contextos marcados pela diversidade e pela heterogeneidade social, possibilita compreender

que a mediação surge como um processo educativo e formativo, no qual se privilegia o diálogo, a corresponsabilização e o compromisso entre as partes, deslocando a lógica punitiva e privilegiando a construção conjunta de soluções (Cunha & Monteiro, 2016; Palmeirão, 2016).

Nessa mesma direção, a gestão de conflitos nos órgãos públicos se configura como um desafio permanente para a administração, principalmente devido à complexidade das relações institucionais, diversidade de interesses envolvidos e exigências crescentes por eficiência, transparência e legitimidade nas ações estatais (Santin et al., 2026).

Diante desse cenário, a mediação, no âmbito da administração pública, encontra respaldo em normativas da legislação brasileira, que permitem repensar a condução de causas judicializadas para o uso de métodos consensuais, fato que possibilitou ao IFSP adotar a mediação de conflitos como uma política pública já incentivada pelo Conselho Nacional de Justiça, com a Resolução nº 125 (2010).

Portanto, no âmbito do IFSP, a mediação tornou possível abordar as controvérsias com o auxílio de um terceiro imparcial, facilitando a comunicação entre os envolvidos, proporcionando uma percepção ampliada da situação conflituosa e permitindo aos participantes encontrar soluções para os impasses (Tartuce, 2018).

Essa perspectiva é reforçada pela literatura sobre mediação organizacional, que aponta a importância de promover, nas organizações públicas, relações mais harmônicas. No caso do IFSP, essa necessidade se intensifica por se tratar de uma instituição de ensino, na qual toda ação institucional carrega, também, uma dimensão pedagógica.

Assim, compreende-se que a mediação, enquanto política organizacional e não apenas como prática instrumental de solução consensual em situações de conflito, constitui uma oportunidade para que as partes percebam o problema sob uma ótica diferenciada, recuperando os relacionamentos e diminuindo as falhas de comunicação. Para tanto, são desenvolvidas técnicas de abordagem específicas para cada situação, as quais dependem da concepção de cada indivíduo acerca da controvérsia (Souza, 2021).

A mediação foi apresentada como método autocompositivo, que valoriza a cooperação, a autodeterminação das partes e a comunicação qualificada (Vasconcelos, 2023). Além disso, durante toda a formação, a mediação foi abordada como instrumento de auto-composição capaz de ressignificar as relações sociais e ampliar o acesso à resolução sem a necessidade de judicializar ou de gerar processos administrativos disciplinares.

Nesse horizonte teórico-prático, reconhece-se que há uma pluralidade de modelos de mediação, como o circular-narrativo, o transformativo e o tradicional de Harvard (Rossi, 2025), que possuem pressupostos próprios, variando entre enfoques orientados para o acordo e a transformação das relações, sempre preservando princípios como autonomia da vontade, confidencialidade e imparcialidade do mediador.

O modelo de Harvard, explorado nas atividades formativas, sustenta uma visão humanista e relacional, enfatizando a separação entre pessoa e problema. Nesse modelo,

propõe-se que os mediadores se centrem nos interesses e na busca por ganhos mútuos, sem perder de vista o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade dos envolvidos (Palmeirão, 2016). Esse modelo, elaborado por Roger Fisher, em 1979, no âmbito da Universidade de Harvard, baseia-se numa negociação cooperativa, focada em conduzir um processo íntegro com o propósito de solucionar o problema por meio de um acordo, evitando dar ênfase às origens do conflito e priorizando seus aspectos objetivos (Souza, 2021).

O estudo desse modelo contribuiu para o desenvolvimento de competências centradas nos interesses, na cooperação e na obtenção de soluções consensuais, além de, no campo educacional, favorecer a formação ética, cidadã e relacional entre os servidores.

Um dos princípios da técnica de negociação linear de Harvard consiste na distinção entre posições e interesses. Segundo os autores, uma posição é algo que a pessoa decidiu, enquanto os interesses são aquilo que fez com que a pessoa decidisse dessa forma, ou seja, são as suas preferências (Fisher et al., 1981/2005). Essa distinção revela que diferentes posições podem satisfazer um mesmo interesse, desde que haja disposição para explorar alternativas de forma paciente, em vez de se fixar na solução mais imediata. Portanto, a percepção dos mediadores quanto à aplicação desse modelo implica compreender que as negociações devem se fundamentar em ideias claras, com diálogo acessível e orientação prospectiva (Souza, 2021).

Entretanto, a limitação dessa abordagem reside no fato de que o foco estritamente objetivo pode não alcançar transformações duradouras nas relações, especialmente nos contextos do serviço público em educação, marcados por vínculos continuados.

Diante dessa limitação, outros modelos foram incorporados à formação, como o modelo circular-narrativo e o modelo transformativo.

O modelo circular-narrativo, desenvolvido por Sara Cobb, e posteriormente ampliado por Marinés Suares por volta de 1990, consiste em modificar a percepção do problema por meio de perguntas reflexivas, permitindo aos envolvidos reconstruir suas narrativas (Salles & Faza, 2024). Esse método se apoia em diferentes campos do conhecimento, como a teoria da comunicação, a terapia familiar sistêmica, a cibernética e o construcionismo social, compreendendo o conflito como resultado de construções simbólicas e relacionais (Souza, 2021).

Segundo Brigida et al. (2019), a produção de múltiplas narrativas é essencial para o desenvolvimento da técnica, uma vez que cada mediado apresenta uma versão parcial da realidade, influenciada por seus valores e experiências. Assim, nenhuma narrativa pode ser considerada absoluta, sendo necessário o confronto construtivo dessas percepções. A reconstrução narrativa favorece a ressignificação do conflito, sendo compreendida como um processo construído a partir das narrativas elaboradas pelas próprias partes. Nesse modelo, o mediador investe sistematicamente em técnicas de comunicação, como perguntas abertas, fechadas, hipotéticas, reflexivas e, sobretudo, perguntas que, embora dirigidas a um dos mediados, envolvem ambas as partes, levando o participante a falar de si enquanto acredita estar se referindo ao outro (Salles & Faza, 2024; Vasconcelos, 2023).

Essas técnicas possibilitam compreender que, no modelo circular-narrativo, o diálogo se concentra no conflito real, e não nas percepções imaginadas sobre o outro. No contexto do IFSP, a sua aplicação favorece a verbalização dos conflitos e a reconstrução coletiva dos sentidos atribuídos às situações de divergência. Ao possibilitar que estudantes, professores ou demais membros da comunidade escolar compartilhem seus pontos de vista, o mediador contribui para a desconstrução das narrativas iniciais, frequentemente marcadas por acusações e posições rígidas (Palmeirão, 2016).

Conclui-se, portanto, que a técnica circular-narrativa contribui significativamente para que os mediados percebam que o problema não se reduz à conduta da outra parte, mas exige uma compreensão mais ampla da relação (Souza, 2021).

O modelo transformativo de mediação, por sua vez, diferencia-se por focar nas possibilidades decorrentes de transformação das relações, promovendo a consciência do conflito, o reconhecimento do outro e a valorização das pessoas. Esse modelo, idealizado por Bush e Folger, compreende que o resultado da mediação ultrapassa a obtenção de um acordo, buscando modificar a qualidade da relação entre as partes (Souza, 2021). A abordagem transformativa visa promover mudanças no comportamento dos envolvidos, incentivando o desenvolvimento de novas habilidades e a construção de reconhecimento mútuo (Salles & Faza, 2024).

Conforme destaca Cahali (2012), a meta desse modelo consiste na consciência e no respeito pela posição do outro, o que conduz, de forma natural, à alteração da qualidade das relações. Uma das principais contribuições desse modelo está no aperfeiçoamento da comunicação, por meio de técnicas como paráfrase, reformulação e síntese, que favorecem a mudança de percepção dos envolvidos (Vasconcelos, 2023).

Diferentemente dos modelos anteriores, o método transformativo não apresenta etapas rígidas. Conforme Souza (2021), trata-se de um processo dinâmico, baseado em padrões de interação, no qual o objetivo é compreender e transformar os comportamentos relacionais. Assim, a mediação transformativa busca superar posições iniciais e promover a reconfiguração das relações, com foco no fortalecimento dos indivíduos e na construção de novos padrões de interação (Vasconcelos, 2023).

A aplicação desse modelo mostrou-se especialmente pertinente no contexto do IFSP, por se tratar de um ambiente de relações continuadas. Ao priorizar a comunicação, a autonomia e a confiança, contribui para a restauração de vínculos fragilizados (Cahali, 2012).

Desse modo, compreende-se que a mediação, para além da obtenção de acordos imediatos, cumpre uma função pedagógica e relacional ao restabelecer mudanças na forma como os conflitos são compreendidos e administrados, sendo o acordo uma consequência possível — e não o único objetivo do processo (Cunha & Monteiro, 2016).

Percurso Metodológico

A presente investigação caracteriza-se como um estudo qualitativo, do tipo relato de experiência, fundamentado numa abordagem narrativa e documental (Sampieri

et al., 1991/2013). O estudo tem como objetivo descrever e analisar o processo de implementação do NRPC do IFSP, a partir da vivência direta de dois dos autores e da análise de fontes institucionais. Embora conscientes de que tal opção, sendo legítima, pode limitar a densidade analítica e a capacidade de generalização dos resultados obtidos, importa destacar que o estudo aqui apresentado foi pensado neste contexto essencialmente na forma de um relato de experiência, tendo procurado espelhar sobretudo o impacto real no cotidiano da instituição e a riqueza prática que uma primeira experiência desta envergadura gerou na organização em análise. Assim, como eixo analítico, a investigação orienta-se pela compreensão de como a mediação de conflitos pode contribuir para a transformação das práticas de gestão de pessoas no contexto da administração pública.

A produção dos dados baseou-se em três fontes principais: (a) a experiência de dois dos autores enquanto participantes ativos no processo de implementação do NRPC; (b) os documentos institucionais, como normativas internas, portarias e registros administrativos; e (c) os dados secundários, provenientes de painéis públicos da Controladoria-Geral da União (CGU) do Brasil. A análise dos dados foi conduzida por meio de análise narrativa, centrada na reconstrução dos eventos críticos do processo, e da análise documental, com foco na interpretação dos marcos normativos e institucionais que sustentaram a implementação do NRPC.

No que se refere aos aspectos éticos, declara-se que ambos os autores principais do estudo são servidores públicos da instituição analisada, tendo participado diretamente do processo estudado. Um dos autores atuou na estruturação normativa e na gestão administrativa da contratação da escola responsável pela capacitação, enquanto ambos participaram da formação em mediação de conflitos, sendo que um deles exerce a função de mediador no NRPC. Atualmente, ambos trabalham no mesmo setor, aplicando os conhecimentos adquiridos no tratamento de conflitos institucionais.

No que se refere ao contexto de análise, o IFSP é uma instituição especializada na oferta de educação profissional técnica de nível médio e superior, criada pela Lei nº 11.892 (2008). Trata-se de uma autarquia, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, composta por 54 *campi* distribuídos no estado de São Paulo, dos quais 41 estão em funcionamento, estando os demais em fase de implementação. Esse contexto institucional, marcado pela ampla dispersão geográfica e complexidade organizacional, constitui elemento relevante para a análise, na medida em que influencia diretamente a dinâmica dos conflitos e as estratégias adotadas para a sua gestão.

O IFSP conta com um quadro de 4.519 servidores ativos permanentes, sendo 2.646 docentes e 1.873 técnico-administrativos em educação, conforme dados institucionais. A distribuição desses servidores segue as diretrizes de organização do Ministério da Educação, conforme a Portaria nº 713 (2021) e a Portaria nº 548 (2025). Esses dados são relevantes para a análise por evidenciarem a dimensão e a diversidade do corpo funcional, fatores que impactam diretamente a ocorrência e a complexidade dos conflitos interpessoais no ambiente institucional.

No que diz respeito à estrutura de gestão, a distribuição de cargos de direção e funções gratificadas segue normativas institucionais específicas, sendo a sua ocupação realizada por meio de eleição ou designação. Essa configuração hierárquica é considerada na análise por influenciar as relações de poder e comunicação dentro da instituição, elementos centrais na compreensão da gênese e da condução dos conflitos organizacionais.

No que se refere à formação dos mediadores, a capacitação analisada neste estudo teve como objetivo preparar servidores para atuação em mediação de conflitos não judiciais, tomando como referência as diretrizes curriculares estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (Resolução nº 125, 2010), cuja redação atual foi dada pela Emenda n.º 2, de 9 de março de 2019. Segundo essas diretrizes, a formação de mediadores judiciais deve dispor de uma matriz curricular específica no módulo teórico, ofertada com no mínimo 40 horas. Já o módulo prático, referente ao estágio supervisionado, deve ser ofertado com no mínimo 60 horas, divididas em três etapas: (a) observação, (b) comediação, e (c) mediação. Além disso, há requisitos de frequência mínima de 100% de toda a carga horária. Essas informações foram obtidas por meio de análise documental dos instrumentos normativos e registros institucionais do curso, constituindo parte das fontes utilizadas na investigação. A estrutura formativa, composta por módulos teóricos e práticos, é considerada na análise por influenciar diretamente a qualidade da atuação dos mediadores e, consequentemente, os resultados do NRPC.

Resultados e Discussão

Dadas as dimensões do estado e a distribuição geográfica dos *campi* em relação à Reitoria, observou-se que a dificuldade de deslocamento impacta diretamente a construção de vínculos interpessoais entre a alta gestão e os servidores. Essa limitação não se restringe a um problema logístico, mas repercute na fragilidade da cultura organizacional, uma vez que compromete a circulação de valores institucionais e a atuação pedagógica da gestão. Tal cenário favorece a fragmentação de percepções e o surgimento de conflitos latentes, indicando que a ausência de proximidade institucional pode atuar como fator estruturante da conflitualidade (Belgasm et al., 2025; Santin et al., 2026). A proximidade é necessária para manter a equalização de entendimento sobre temas imprescindíveis ao bom desenvolvimento da cultura organizacional e, consequentemente, para a redução de conflitos.

Neste contexto, a experiência prévia do NRPC é precedida por uma experiência similar, ocorrida entre 2021 e 2022, e que foi interrompida, o que evidencia um ponto crítico para a institucionalização da mediação: a necessidade de pessoal capacitado, estrutura organizacional adequada e segregação de funções. A sobreposição entre mediação e atividade correcional compromete a imparcialidade, princípio basilar da mediação. A reestruturação posterior, com vinculação direta à autoridade máxima, revela um amadurecimento institucional, alinhado às premissas teóricas que defendem a autonomia dos sistemas de gestão de conflitos. Assim, a criação do NRPC não

apenas responde à necessidade de prevenir a escalada de tensões – como assédio, discriminação e outras formas de violência simbólicas –, mas também sinaliza a transição de um modelo reativo para um modelo preventivo, embora ainda condicionado por limites estruturais e culturais próprios da administração pública. Além de preservar a integridade das relações laborais, a mediação objetiva também reduzir a abertura de processos administrativos e judiciais, evitando custos financeiros e emocionais para todos os envolvidos.

Os dados públicos institucionais reforçam a relevância da mediação como estratégia organizacional. Entre 2020 e 2025, o IFSP registrou 3.566 manifestações, das quais 1.268 (35%) eram denúncias, sendo 616 (48%) aptas à apuração. No entanto, dados do painel Correção em Dados, da CGU, indicam que o IFSP instaurou 259 processos disciplinares no mesmo período, dos quais apenas 21 (8%) resultaram em sanções, como advertência, suspensão e expulsão. Essa discrepância revela um cenário de judicialização excessiva de conflitos, que, à luz das teorias da mediação, poderiam ser tratados por vias consensuais. Tal evidência sugere a existência de uma cultura organizacional orientada para a formalização do conflito, em detrimento de sua elaboração, reforçando a necessidade de mecanismos institucionais que atuem na fase pré-conflitual ou em estágios iniciais da escalada conflitiva.

O processo de implantação do NRPC, estruturado entre 2023 e 2025, evidencia que a formação dos mediadores constitui um elemento central para a consolidação política institucional. A capacitação de 31 servidores, com carga horária robusta, foi dividida em etapa teórica (60 horas entre agosto e dezembro de 2024) e prática (80 horas, entre março e julho de 2025). No âmbito desta formação, cumpriram-se os requisitos de carga horária e matriz curricular, com frequência de 75% na teoria e 100% na prática.

A etapa teórica combinou atividades assíncronas e encontros síncronos, enquanto a etapa prática envolveu atividades entre pares, atuação na Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul e comediações. Essa abordagem proporcionou experiências sobre a complexidade das relações humanas e aprimoramento de competências inerentes ao mediador.

O equilíbrio entre teoria e prática alinha-se às diretrizes nacionais e reforça a importância da qualificação técnica para a legitimidade da mediação. Sob a perspectiva teórica, tal investimento contribui para a construção de competências relacionais e comunicacionais, fundamentais para a atuação em contextos organizacionais complexos, indicando que a mediação não se sustenta apenas como norma, mas como prática que exige formação contínua.

Essa organização demonstra que a institucionalização da mediação depende não apenas de normativas, mas de construção de confiança nos procedimentos adotados. A garantia de confidencialidade, rastreabilidade e segurança jurídica não apenas legitima o NRPC, mas também atua como condição para adesão dos servidores, elemento frequentemente apontado na literatura como determinante para o sucesso de sistemas de mediação organizacional.

A estrutura organizacional do NRPC, composta por instâncias distintas e fluxos procedimentais definidos, reflete uma tentativa de institucionalizar a mediação como política pública interna. A sua organização prevê uma Coordenação-Geral, uma Secretaria Executiva, uma Câmara de Admissibilidade, uma Câmara de Integração e a Câmara de Mediação.

A normativa que institui o NRPC e sua atuação prevê a atuação por meio de tecnologias da informação e comunicação para mitigar as barreiras geográficas sem prejuízo da realização de mediações presenciais. No entanto, essa mesma estrutura revela limites institucionais, especialmente no que se refere à dependência de recursos financeiros para custear as passagens e diárias dos servidores-mediadores quando atuam fora da sede de trabalho. Esses aspectos podem comprometer a sustentabilidade da política a longo prazo, bem como a existência de espaço físico adequado para a mediação na unidade visitada. A atuação dos membros se constitui como relevante ao nível do interesse público, não gerando qualquer contrapartida financeira por parte da instituição, inclusive para os integrantes que atuam na gestão do núcleo.

Os dados iniciais de funcionamento do NRPC, publicados no portal do IFSP, em 19 de dezembro de 2025, informam que mais de 20 demandas foram atendidas no primeiro ano, indicando uma adesão incipiente ao modelo (Instituto Federal de São Paulo, 2025). Contudo, a ausência de informações sistematizadas sobre resultados – como taxa de acordo ou perfil das demandas – limita a avaliação do impacto efetivo do núcleo. Essa lacuna evidencia um desafio recorrente na implementação de políticas públicas: a necessidade de desenvolver mecanismos de monitoramento e avaliação que permitam mensurar resultados e orientar decisões futuras.

Os dados analisados, ainda que restritos, representam o início de uma possível transformação na cultura organizacional do IFSP, marcada pela transição de uma lógica punitiva para uma abordagem mais dialógica, demonstrando o caráter promissor da iniciativa.

Dados estatísticos da CGU revelam um cenário de alta litigiosidade interna: das 3.566 manifestações registradas via painel Resolveu?, quase metade das denúncias (48,58%) possuíam materialidade para investigação administrativa (Controladoria-Geral da União, s.d.-a). No entanto, o fato de apenas 8% dos processos disciplinares resultarem em sanção afetiva, conforme o painel Correção em Dados, sugere que uma parcela significativa desses conflitos poderia ter sido resolvida sem a mobilização da instância correcional (Controladoria-Geral da União, s.d.-b).

A elevada incidência de denúncias, associada ao baixo índice de sanções, sugere que muitos conflitos não configuram infrações, mas sim falhas relacionais e comunicacionais, passíveis de tratamento por mediação. Nesse sentido, o NRPC atua como mecanismo de prevenção, alinhando-se às abordagens teóricas que defendem a mediação como instrumento de gestão de conflitos e não apenas de resolução pontual.

Essa discrepância entre volume de denúncias e o baixo índice de punição reforça a necessidade de reconfiguração da cultura organizacional, deslocando o foco da

punição para a prevenção e gestão dos conflitos. Conforme Salles e Faza (2024), mudanças na cultura organizacional demandam esforço contínuo e a criação de instâncias especializadas que devem partir principalmente da alta gestão e disseminação de práticas ao longo de toda a estrutura organizacional. Nesse contexto, o NRPC se insere como elemento estratégico de uma política de justiça multiportas, buscando a solução consensual antes da escalada para instâncias punitivas.

O gigantismo da instituição, com seus 41 *campi* em funcionamento e outros 10 em implantação, impõe desafios logísticos que foram mitigados metodologicamente pelo uso de tecnologias da informação e comunicação. Esta escolha estratégica não apenas garante a viabilidade econômica diante das limitações orçamentárias, mas também permite que a mediação alcance as diversas subculturas geradas pela distribuição geográfica (Salles & Faza, 2024).

É relevante frisar que a dimensão estrutural do IFSP gera subculturas que impactam de forma significativa a mudança da cultura organizacional, sobrepondo em alguns aspectos os eventuais obstáculos relacionados à percepção de mudança de gestores. Quando se tenta estabelecer um modelo único para uma organização com uma proporção tão grande, a chance de não ocorrer a adesão é evidente, o que exige estratégias flexíveis e adaptativas, porque a existência de múltiplas subculturas organizacionais dificulta a adesão a modelos centralizados.

As 20 demandas iniciais atendidas no primeiro ano, embora numericamente modestas, representam um indicativo relevante de adesão e potencial de expansão. Mais do que números absolutos, o dado revela a abertura institucional para práticas consensuais e a possibilidade de consolidação de uma cultura de prevenção de conflitos.

No âmbito institucional, a criação do NRPC já se constitui como iniciativa para essa prevenção. Apesar das limitações de orçamento, tempo e vagas, a iniciativa posicionou o IFSP em um rol restrito de órgãos públicos federais que dispõem de uma instância especializada em mediação e que investem na formação de pessoas nessa área.

A redução de processos administrativos e judiciais é um ganho significativo, que se refletirá no futuro em economicidade para a instituição, fortalecimento da autonomia das partes envolvidas no conflito, maior satisfação com a celeridade e encaminhamento da situação conflituosa, além de preservação da saúde mental e clima organizacional (Bedi, 2021; Belgasm et al., 2025).

Considerações Finais

Os principais contributos deste estudo se referem à análise do processo de constituição do NRPC, preenchendo uma lacuna na literatura sobre a implementação de métodos autocompositivos em instituições de ensino federais. Diante das limitações de dados públicos detalhados, este artigo serve como um registro pioneiro que demonstra como a mediação pode ser estruturada para enfrentar o gigantismo e a dispersão geográfica da instituição.

No âmbito institucional, identificou-se que os principais limitadores para uma implementação ainda mais robusta do NRPC referem-se à disponibilidade orçamentária específica, às proporções institucionais, cultura e subculturas com conflitos já estabelecidos, baixa adesão ou desconfiança dos servidores e alta gestão quanto aos benefícios da mediação. Quanto a isso, requer o reconhecimento de que a mediação não é apenas um instrumento de economicidade, mas uma ferramenta estratégica para o fortalecimento e melhoria da instituição.

Entende-se que o NRPC tem potencial para expandir suas atividades junto aos servidores e, no futuro, talvez para o corpo discente da instituição. Contudo, neste último aspecto, o público apresenta particularidades, como um quantitativo muitas vezes maior em relação aos servidores, bem como conflitos de natureza diversa. Tal expansão demandaria a capacitação de mediadores em cada campus, específicos para o contexto educacional, garantindo que a mediação se consolide não apenas como uma instância administrativa, mas como uma cultura perene no IFSP.

Referências

- Bedi, A. (2021). No herd for black sheep: A meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. *Applied Psychology*, 70(2), 861-904. <https://doi.org/10.1111/apps.12238>
- Belgasm, H., Alzubi, A., Iyola, K., & Khadem, A. (2025). Interpersonal conflict and employee behavior in the public sector: Investigating the role of workplace ostracism and supervisors' active empathic listening. *Behavioral Sciences*, 15(2). <https://doi.org/10.3390/bs15020194>
- Brigida, E., Araújo, I. G., & Jacob, W. J. (2019). Diferentes modelos: Mediação narrativa. In T. Almeida, S. Pelajo, & E. Jonathan (Eds.), *Mediação de conflitos: Para iniciantes, praticantes e docentes* (pp. 211-221). JusPodivm.
- Cahali, F. J. (2012). *Curso de arbitragem: Resolução CNJ 125/2010, mediação e conciliação*. Editora Revista dos Tribunais.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Controladoria-Geral da União (s.d.-a). *Central de painéis: Correição em dados*. Retirado a 6 de janeiro de 2026, de <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>
- Controladoria-Geral da União (s.d.-b). *Central de painéis: Painel Resolveu?* Retirado a 6 de janeiro de 2026, de <https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/resolveu>
- Cunha, P., & Monteiro, A. P. S. (2016). Uma reflexão sobre a mediação escolar. *Revisão Ciências & Cognição*, 27(1), 112-123.
- Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. (1994). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm
- Decreto nº 12.091, de 3 de julho de 2024. (2024). <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/2586518951/decreto-12091-24>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2005). *Como chegar ao sim: Negociação de acordos sem concessões* (V. Ribeiro & A. L. Borges, Trans.). Imago. (Trabalho original publicado em 1981)
- Instituto Federal de São Paulo. (2025, 19 de dezembro). *Núcleo de mediação de conflitos do IFSP capacita servidores de diferentes partes do Brasil*. <https://www.ifsp.edu.br/index.php/component/content/article/17-ultimas-noticias/5571-nucleo-de-mediacao-de-conflitos-do-ifsp-capacita-servidores-de-diferentes-partes-do-brasil>

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm

Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. (2015). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm

Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. (2017). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm

Palmeirão, C. (2016). Mediação pedagógica: O sucesso como paradigma. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (16), 115-127. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2016.3423>

Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021. (2021). <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861>

Portaria nº 548, de 25 de julho de 2025. (2025). <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mec-n-548-de-25-de-julho-de-2025-644872229>

Resolução nº 125, de 19 de novembro de 2010. (2010). <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>

Resolução nº 21, de 25 de agosto de 2025. (2025). <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-21-de-25-de-agosto-de-2025-653605956>

Rossi, R. (2025). Reflexões sobre métodos adequados de solução de conflitos. *Revista Eletrônica da OAB-RJ*, 2024, 1-12.

Salles, S., & Faza, G. (2024). Mediação e suas escolas tradicionais. *Revista Eletrônica de Direito e Sociedade*, 12(2), 1-21. <https://doi.org/10.18316/REDES.v12i26794>

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. del P. (2013). *Metodologia de pesquisa* (D. V. de Moraes, Trad.). Penso. (Trabalho original publicado em 1991)

Santin, G., Mello, M. M. S., Miranda, J. F. B., Oliveira, O. P., Jr., & Medeiros, M. R. (2026). Gestão de conflitos em órgãos públicos: Contribuições da mediação para a administração pública. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 8(3), 966-989. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2026v8n3p966-989>

Souza, J. L. T. (2021). Escolas de mediação: Diferentes abordagens direcionadas à pacificação social. *Isagoge*, 1(3), 44-66. <https://doi.org/10.59079/isagoge.v1i3.36>

Tartuce, F. (2018). *Mediação nos conflitos civis* (4.ª edição revista, atualizada e ampliada). Método.

Vasconcelos, E. (2023). *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. Método.