



Bem-estar, Paz, Equilíbrio e Justiça: A Relevância do Núcleo de Conciliação e Mediação no Tribunal de Contas do Estado São Paulo

** Fernanda Borges Keid*

** Mariana Freitas de Carvalho Florio Rosa*

** Roberta Marques Yanez*

Em um ambiente de trabalho complexo e multifacetado como o do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), a convivência harmoniosa entre os servidores é um desafio constante. Conflitos são inevitáveis e, quando não geridos adequadamente, podem comprometer todo clima organizacional, a produtividade e a saúde mental dos colaboradores. Nesse cenário, a institucionalização de um Núcleo de Conciliação e Mediação de Conflitos Internos emerge como uma iniciativa inovadora, que visa promover a solução pacífica desses conflitos, fortalecendo a ética, o sigilo e o bem-estar no ambiente de trabalho.

A Resolução n.º 11/2024, que instituiu o Núcleo de Acolhimento no âmbito do TCESP, em seu artigo 9º, estabeleceu a mediação de conflitos como mecanismo formal para a tentativa de restabelecimento das relações sociais. Esta norma é um dos grandes marcos na gestão de pessoas dentro do Tribunal, pois reconhece o sofrimento psíquico advindo de relações de trabalho, além de evidenciar a importância da escuta, do acolhimento e da humanização, em uma lógica de cuidado centrado nas pessoas expostas a riscos psicossociais.

Na mesma direção, foi a instauração de uma Brigada em Saúde Mental, por meio da Resolução n.º 18/2024, que atribui a um grupo de servidores, voluntários e devidamente capacitados, a nobre missão de promover, com seus olhares cuidadosos, a saúde mental dos colaboradores do TCESP e identificar o sofrimento humano, assegurando a escuta, o acolhimento, o encaminhamento adequado sempre que necessário, o sigilo, a privacidade e a atuação ética.

Assim, neste momento, torna-se importante mais um passo: a institucionalização da mediação e da conciliação como práticas restaurativas de conflitos oriundos das relações de trabalho.

A mediação e conciliação de conflitos encontram suas raízes na filosofia da paz e da justiça restaurativa. Segundo o filósofo John Rawls (2008), a justiça é a primeira virtude das instituições sociais, assim como a verdade é dos sistemas de pensamento. Essas buscam restaurar a justiça nas relações interpessoais, promovendo o diálogo e a compreensão mútua.



ARTIGO
21/02/2025

O filósofo Jürgen Habermas, em sua Teoria do Agir Comunicativo (TAC), destaca a importância do diálogo e da comunicação livre de coerção como meio para alcançar o entendimento e a resolução de conflitos (Bettine, 2021). Portanto, o TCESP, ao promover um espaço seguro para o diálogo, alinha-se a essas perspectivas filosóficas, permitindo que as partes envolvidas expressem suas preocupações e encontrem soluções mutuamente satisfatórias.

Um conflito não solucionado e escalonado é um fenômeno que pode ocorrer quando as tensões não são abordadas de maneira adequada e tempestiva e, no mais das vezes, geram sofrimento psíquico a todos os envolvidos. Pequenos desentendimentos podem se transformar em grandes disputas, afetando negativamente o ambiente de trabalho e a saúde mental das partes. A ausência de um canal formal para a resolução desses conflitos pode levar ao acúmulo de ressentimentos e à deterioração das relações interpessoais.

Convém enfatizar que uma das complexidades mais desafiadoras das relações no TCESP é a diferença geracional entre os servidores. O Tribunal é um microcosmo de diversas faixas etárias, desde os mais jovens, que ingressaram recentemente no serviço público, até os mais experientes, com décadas de atuação. Cada geração traz consigo valores, expectativas e formas de trabalho distintas. Essas diferenças geracionais podem resultar em conflitos interpessoais relacionadas a estilos de trabalho, expectativas de carreira e formas de comunicação. A mediação e a conciliação são ferramentas essenciais para abordar eventuais desordens interpessoais decorrentes dessas situações, promovendo o entendimento e a colaboração entre as diferentes gerações. Ao facilitar o diálogo e a troca de perspectivas, o Núcleo de Conciliação e Mediação de Conflitos Internos pode ajudar a construir um ambiente de trabalho mais inclusivo e harmonioso.

Adicionalmente, essa estrutura pode desempenhar um papel crucial no apoio à Ouvidorias e à Ouvidoria das Mulheres, já que são canais importantes para a escuta ativa, mas muitas vezes enfrentam desafios na mediação de conflitos complexos. O Núcleo pode atuar, nesse sentido, em parceria com as ouvidorias, oferecendo expertise em mediação e conciliação para resolver diferenças de maneira mais eficaz e menos traumática.

Ademais, a estrutura é pensada também para servir de apoio à Comissão de Ética, que por sua atuação, também é instada a lidar com conflitos submetidos à sua apreciação do ponto de vista ético. Obviamente, as situações complexas que configurem infração funcional podem se valer das ferramentas estatutárias disciplinares. Todavia, boa parte dessas situações pode ser solucionada por meios alternativos de resolução.

Necessário, também, destacar a importância da Comunicação Não-Violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg (2006), como uma abordagem fundamental no processo



ARTIGO
21/02/2025

de mediação e conciliação. A CNV enfatiza a importância de expressar sentimentos e necessidades de maneira clara e empática, sem julgamentos ou acusações. Logo, no contexto do Núcleo de Conciliação e Mediação de Conflitos Internos, a CNV pode ser um mecanismo poderoso para facilitar o diálogo e promover a compreensão mútua. Sob o prisma potencialmente pedagógico do Núcleo, ao ensinar os servidores a se comunicarem de maneira mais eficaz e compassiva, a cultura organizacional é transformada, proporcionando um ambiente de trabalho mais respeitoso e colaborativo.

Na prática, a mediação funciona como um processo estruturado e voluntário, em que um mediador imparcial facilita o diálogo entre as partes em conflito, ajuda a identificar os pontos de discordância, explorar as necessidades e interesses subjacentes e buscar soluções mutuamente aceitáveis. O processo, geralmente, começa com sessões individuais, em que o mediador ouve cada parte separadamente, seguido de sessões conjuntas, quando as partes são incentivadas a dialogar diretamente. O objetivo é alcançar um acordo que satisfaça ambas as partes, promovendo a restauração das relações, com ganhos mútuos.

Em última análise, a institucionalização deste Núcleo é, portanto, um passo audacioso e necessário para transformar o ambiente de trabalho. É uma declaração poderosa de que o Tribunal valoriza a paz, a justiça e o bem-estar de seus servidores. É um compromisso com um cenário em que os conflitos são resolvidos de maneira construtiva, a diversidade é celebrada e cada indivíduo é tratado com dignidade e respeito. É, sem dúvida, uma iniciativa que tem o potencial de transformar não apenas o Tribunal, mas também servir de exemplo para outras instituições, mostrando que a verdadeira força reside na valorização dos seus colaboradores, no bem-estar geral e individual.

Referências:

Bettine, Marco. A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais. São Paulo: Edições EACH, 2021.

RAWLS, John. Uma Teoria da Justiça. São Paulo: Martins Fontes, 2008. ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta. São Paulo: Agora, 2006.

*** Fernanda Borges Keid é Diretora de Saúde e Assistência Social do TCESP.**

*** Mariana Freitas de Carvalho Florio Rosa é Assessora Técnica-Produtora do TCESP.**

*** Roberta Marques Yanez Assessora Técnica-Produtora do TCESP.**