

Curso de Aperfeiçoamento em Ouvidoria Pública
Promoção: Ouvidoria-Geral da União/CGU
Presidência da República

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

LUÍS JORGE SILVA MORENO

Limites do Poder Judiciário

- ▶ Parte integrante do Estado Brasileiro: identificado como violador de direitos
- ▶ Acesso restrito a uma minoria
- ▶ Não sabe lidar com conflitos coletivos
- ▶ Tempo de resolução acentua o conflito
- ▶ Objetivo da disputa judicial marcada pelo ganha/perde
- ▶ Metodologia de resolução: terceiro de fora apresenta a solução
- ▶ Linguagem imprópria: incriminadora, discriminadora, ofensiva, conflitiva, etc.

Limites do Poder Judiciário

- ▶ Desconfiança do Judiciário
- ▶ Males: Pesquisa FGV
 - ▶ a) Lento: 88%
 - ▶ b) alto custo: 78%
 - ▶ c) falta de imparcialidade: 69%
 - ▶ d) influência sofrida pelos juízes na hora de decidir 63%

Limites do Poder Judiciário

► Quadro 1: Confiança nas instituições (%)

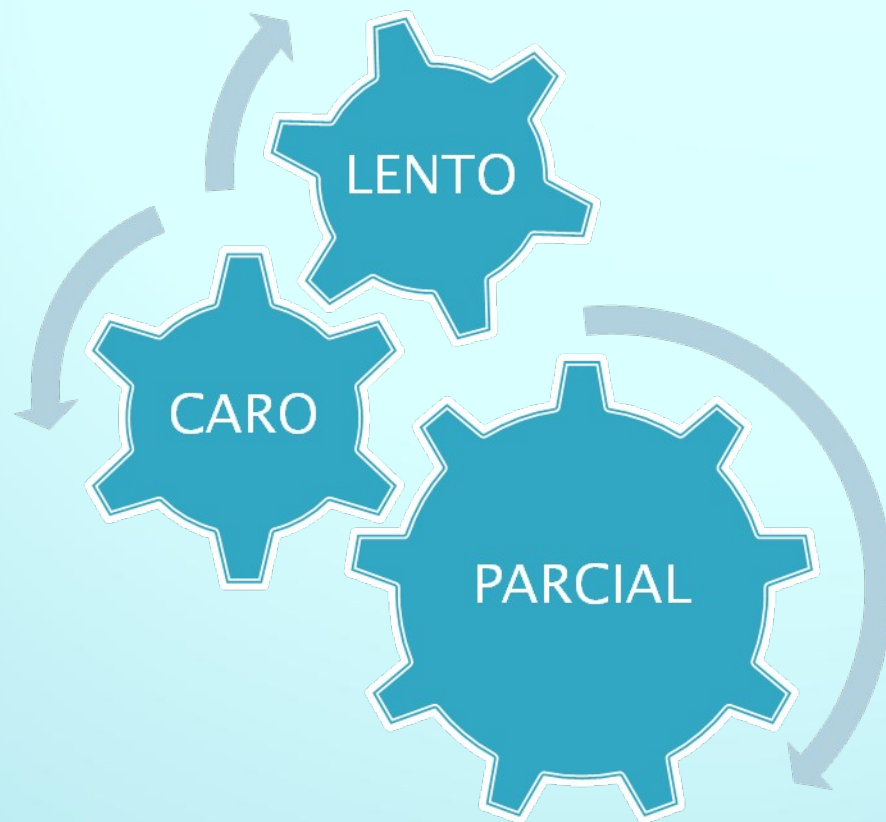
Instituição	Confia	Não confia	NS/NR	Saldo
1. Forças armadas	82	12	6	(+70)
2. Escola	82	14	4	(+68)
3. Polícia federal	72	22	6	(+50)
4. Igreja Católica	65	28	7	(+37)
5. Ministério Público	63	29	8	(+34)
6. Imprensa	58	33	10	(+25)
7. Sindicato de trabalhadores	58	33	9	(+25)
8. Governo Federal	59	35	6	(+24)
9. Poder Judiciário, ou seja, Justiça	55	37	8	(+18)
10. Igreja Evangélica	51	39	10	(+12)
11. Governo do Estado	52	41	7	(+11)
12. Prefeitura	48	44	8	(+4)
13. Assembléia Legislativa	35	56	10	(-21)
14. Senado	30	63	8	(-33)
15. Câmara dos Vereadores	26	66	9	(-40)
16. Câmara dos Deputados	24	68	8	(-44)
17. Partidos Políticos	16	75	8	(-59)

Limites do Poder Judiciário

Quadro 2: Confiança nos profissionais (%)

Profissionais	Confia	Não confia	NS/NR	Saldo
1. Professores	89	7	4	(+82)
2. Policiais Federais	71	22	7	(+49)
3. Promotores de Justiça	71	22	7	(+49)
4. Presidente da República	71	26	4	(+45)
5. Juízes	67	25	7	(+42)
6. Jornalistas	66	26	8	(+40)
7. Militares	66	26	7	(+40)
8. Prefeito de sua cidade	57	36	7	(+21)
9. Padres	55	36	8	(+19)
10. Governador de seu Estado	56	39	5	(+17)
11. Empresários	51	37	12	(+14)
12. Advogados	49	40	10	(+9)
13. Sindicalistas	45	44	11	(+1)

Imagem do Judiciário para os Brasileiros



Pesquisa Escola de Direito de São Paulo – FGV

Período: 4 trimestre de 2009

Locais: Brasília, Porto Alegre, São Paulo, Salvador, Rio, Recife e Belo Horizonte.

Total entrevistados: 1.588

Índice de Confiança na Justiça – ICJ

- Critérios:

- 1. Honestidade/Imparcialidade**
- 2. Acesso**
- 3. Custos**
- 4. Presteza na resolução**
- 5. Capacidade de Resolução de Conflitos**
- 6. Satisfação**

Índice de Confiança na Justiça-ICJ

Resultado

1. Duvidam da Honestidade ou Imparcialidade do Judiciário

- Salvador: 79,2%,
- Recife: 78,7%,
- Rio de Janeiro: 71,7%
- São Paulo: 71,4%
- Belo Horizonte: 68,5%
- Brasília: 67,4%
- Porto Alegre: 59,5%

Índice de Confiança na Justiça – ICJ

2. Acesso: inexistente ou difícil

- Recife: 73%,
- Belo Horizonte (67,4%),
- Salvador (64,3%),
- São Paulo (60,5%),
- Brasília (56,2%),
- Rio (50,6%)
- Porto Alegre (50,6%).

Índice de Confiança na Justiça – ICJ

3. Custo elevado

- Recife: 85,4%
- São Paulo: 80,2%
- Belo Horizonte: 78,5%
- Porto Alegre: 75,8%
- Rio de Janeiro: 75,2%
- Salvador: 74,1%
- Brasília, 71,1%

Índice de Confiança na Justiça – ICJ

4. Lentidão/Morosidade na resolução de Conflitos

- São Paulo: 94,6%
- Brasília: 94,3%
- Salvador: 93,8%
- Belo Horizonte: 93%
- Rio de Janeiro: 92,9%
- Porto Alegre: 91,4%
- Recife: 90,9%

Índice de Confiança na Justiça-ICJ

5. Solução de conflitos: não é competente ou tem pouca competência para resolver conflitos

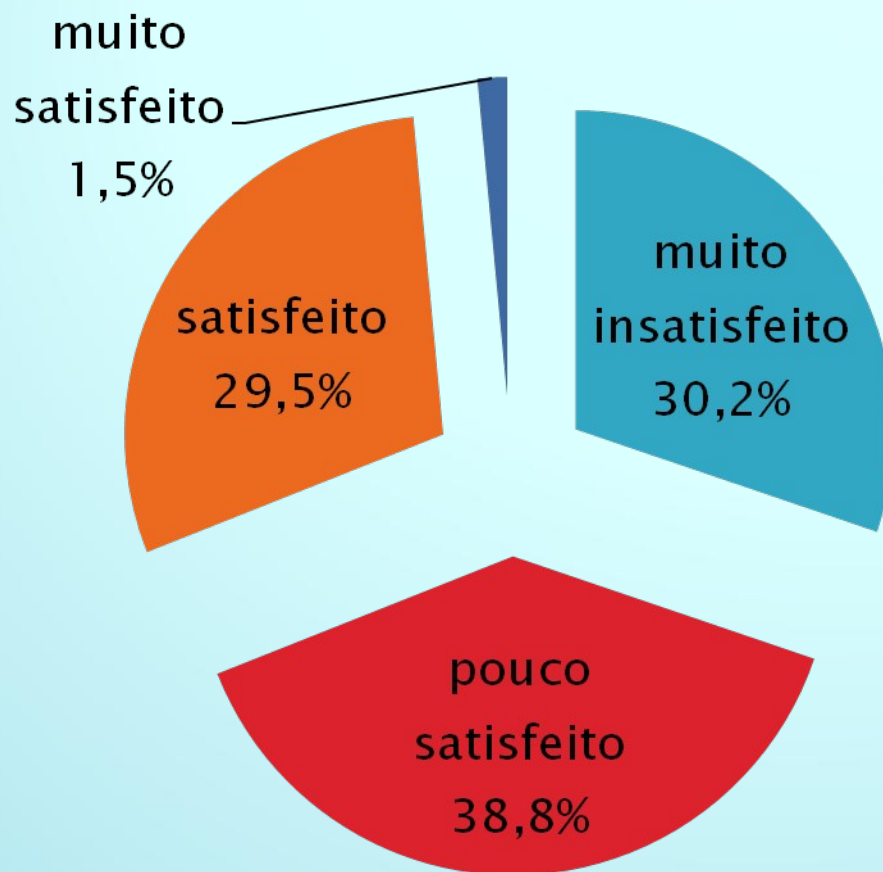
- Recife: 74,2%
- Brasília: 62,4%
- , Rio: 61,5%,
- São Paulo: 60,7%,
- Belo Horizonte: 58,9% e
- Salvador 56,8% ,
- Porto Alegre: 51,2%,.

Índice de Confiança na Justiça – ICJ

Resultados

1. Duvidam da Honestidade/Imparcialidade: 70%
2. Consideram o acesso inexistente ou difícil: 59%
3. Alto custo no acesso: 78%
4. Lentidão/Morosidade: 93,4%
5. Incapacidade para resolver os conflitos: 60,6%
6. Insatisfeitos ou pouco satisfeitos: 69%

Índice de Confiança na Justiça – ICJ

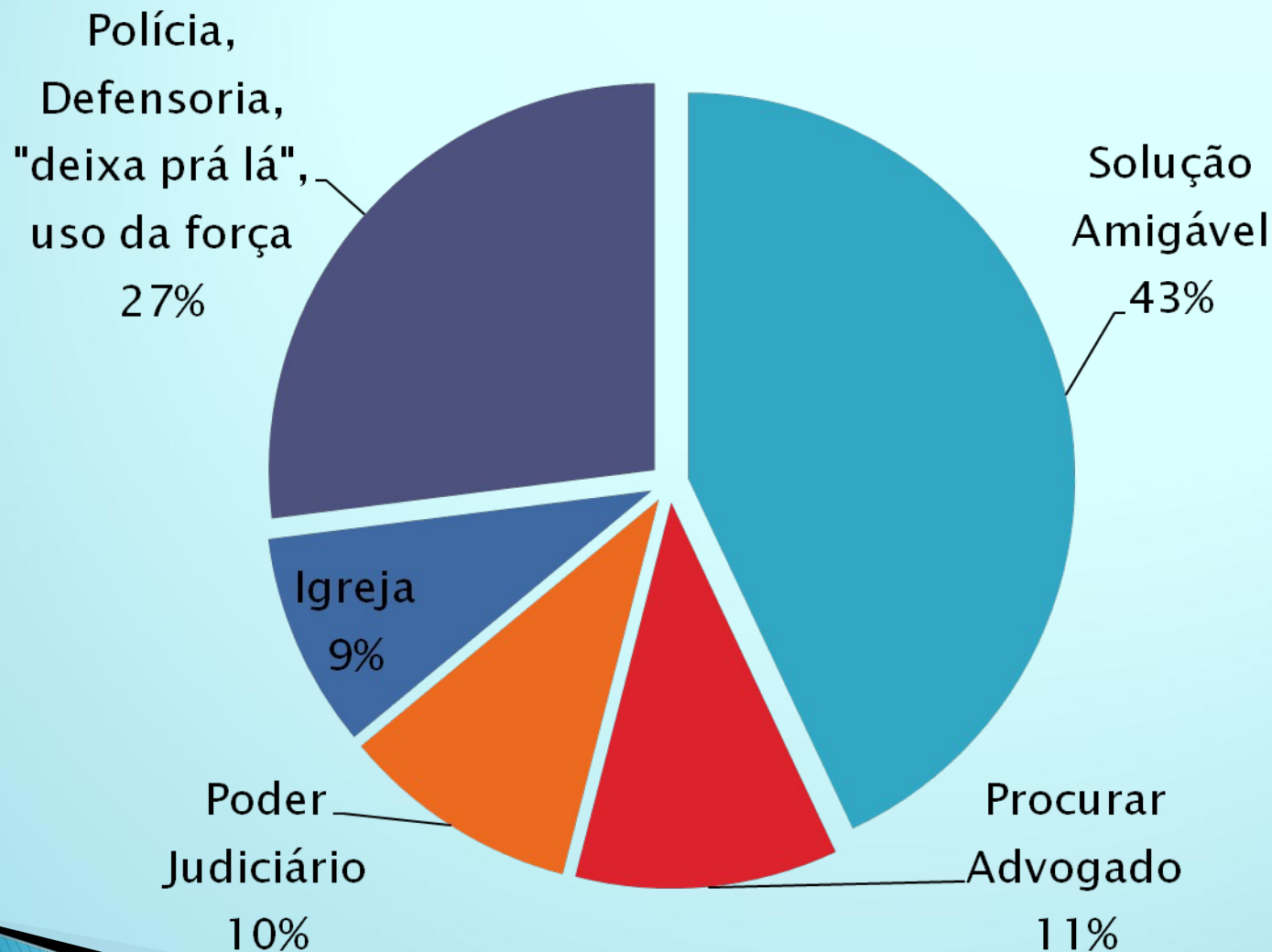


Uso limitado do Poder Judiciário

A FGV perguntou aos entrevistados o que costumam fazer quando sentem que seus direitos foram desrespeitados.

Pesquisa de opinião pública organizada pelo Centro de Justiça e Sociedade (CJUS) da Escola de Direito do Rio de Janeiro, da Fundação Getulio Vargas (FGV DIREITO RIO) e pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (Ipespe), realizada no período de 9 a 11 de fevereiro de 2009. Amostra nacional extraída aleatoriamente com 1.200 entrevistas, representativa da população adulta brasileira com acesso à rede telefônica (nos domicílios e/ou nos locais de trabalho) de todas as regiões do país.

Meios usuais de Resolução de Conflitos

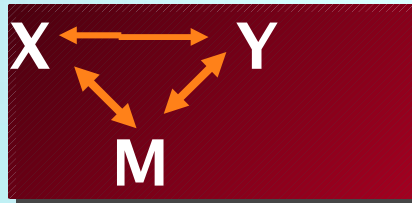


Mediação de Conflitos

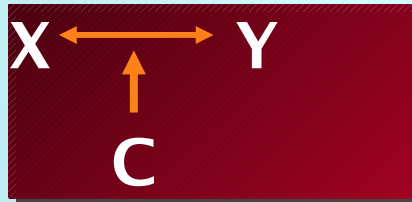
Diferentes métodos de Resolução de Conflitos



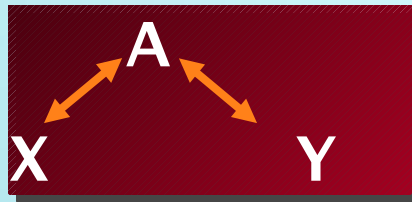
NEGOCIAÇÃO



MEDIAÇÃO < Mediação



CONCILIAÇÃO



ARBITRAGEM



RESOLUÇÃO JUDICIAL

Conceituação

- ▶ Processo legítimo de promoção da Justiça
- ▶ não adversarial
- ▶ confidencial
- ▶ voluntário
- ▶ no qual um terceiro *imparcial/isento* (mediador)
- ▶ facilita o entendimento entre duas ou mais partes
- ▶ Auxiliando-as na identificação de interesses comuns, complementares e divergentes
- ▶ Mantendo-as autoras das soluções construídas
- ▶ com base no consenso e na cooperação
- ▶ visando o futuro.

Requisitos da Mediação

- » Partes capazes
- » **Objeto negociável** (direitos disponíveis)
- » Desejo de negociar (ânimo para compor)
- » Não envolver questões de prova

*Participam da mediação aqueles
(partes ou representantes) que têm
poder decisório.*

Em termos Práticos

- ▶ Diminui os custos inerentes à resolução de conflitos;
- ▶ Reduz o tempo médio de resolução do conflito;
- ▶ Permite que os participantes controlem os procedimentos, desde o início até o fim, uma vez que a decisão de iniciar ou pôr fim à mediação está sempre nas suas mãos;
- ▶ Mantém a confidencialidade do conflito;
- ▶ É um meio flexível e informal.

Em termos pessoais e relacionais

- ▶ Permite a melhoria do relacionamento entre as partes, ou pelo menos evita a sua deterioração, na medida em que promove um ambiente de colaboração na abordagem ao problema;
- ▶ Permite sanar o conflito na medida em que o mesmo é tratado a fundo e de acordo com os critérios valorizados pelas partes e não de acordo com critérios estabelecidos exteriormente;
- ▶ Reduz o desgaste emocional, pois facilita a comunicação entre as partes;
- ▶ Possibilita a efetiva reparação pessoal, uma vez que são as partes que criam responsabilmente a solução para o problema.

Princípios Fundamentais

- ▶ Imparcialidade do Mediador
- ▶ Confidencialidade
- ▶ Autonomia da vontade das partes
- ▶ Cooperação entre as partes
- ▶ Relação dialógica: diálogo franco, aberto e transparente

Funções do Mediador

- ▶ O Mediador é uma terceira pessoa, neutro e imparcial, que não decide, não sugere soluções e não presta assessoria jurídica nem técnica.
- ▶ O Mediador tem como principal função a facilitação da comunicação entre os mediados.
- ▶ Esta facilitação é feita através de técnicas próprias da mediação.

Mediador

- ▶ Promove o respeito;
- ▶ Investiga os reais interesses e desejos dos mediados;
- ▶ Investiga para auxiliar a que os mediados descubram quais são os reais conflitos;
- ▶ Orienta os mediados para que procurem informações corretas sobre o que vão decidir;
- ▶ Intervém para que os mediados assumam juntos a responsabilidade de resolver as questões que ali os levaram;
- ▶ Incentiva a criatividade dos mediados na busca de soluções;
- ▶ Auxilia na análise de cada uma das opções de solução criadas para ver qual ou quais satisfazem os interesses dos mediados;
- ▶ Auxilia na construção de um acordo final no sentido de garantir a sua exequibilidade, durabilidade e aceitabilidade para as partes.

Elementos Fundamentais na Mediação de Conflitos

- ▶ Embasamento do assunto: conhecimento da causa, complexidade, rede de relações e conexões.
- ▶ Conhecimento do terreno em que se pisa
- ▶ Elementos temporais: verificação do tempo, disponibilidade, amadurecimento das partes, formação da consciência.
- ▶ Papel do facilitador: propiciar o diálogo, colaborar no fortalecimento da relação interpessoal
- ▶ Disciplina: observar a proposta/roteiro de discussão, dosar rigor/flexibilidade

Habilidades do Mediador

- capacidade de dialogar: percepção, compreensão, observação, escuta, saber descontraír, ser comunicativo
- benevolência: mobilidade dentro do que é bom, ver o lado bom, correto, saber contornar as dificuldades
- coragem: ver as situações como desafios e não ter medo de enfrentá-las
- retidão: capacidade de mostrar as conseqüências, ponderar quando não é viável o acordo
- firmeza: intervir nos momentos certos, não emitir conceitos ou juízos que não sabe, infundados e sempre fundamentar os conceitos emitidos

Princípios da Relação de Mediação

1. Intencionalidade e Reciprocidade (Lupa): foca e distingue o conflito

“Propósito específico, no qual o mediador trabalha ativamente para focar a atenção no problema, com a intenção de orientar a interação numa direção escolhida, selecionando, moldando e interpretando as questões colocadas”

“Quando existem respostas do mediado e uma indicação de que ele está receptivo e envolvido no processo de mediação”

2. Significado (chave)

- ▶ Ocorre quando o mediador traz significado e finalidade a uma atividade:
 - Discutindo a importância da atividade
 - Explicitando o entendimento do motivo para a realização da atividade

Buscando conjuntamente a chave para a compreensão do significado

A mediação envolve os aspectos cognitivos (intelectual: valores e crenças) e afetivos (emocional: energia e entusiasmo)

Bakhtin: “ O sentido não está na palavra, não existe em si mesmo. O sentido é constituído pelos interlocutores, pela situação, pelo contexto, pelas imagens que os interlocutores se fazem, pela forma como eles representam a situação e se representam na situação”

Vygotsky: “Na interlocução os conceitos são reelaborados”

“O diálogo interpsíquico ajuda na reelaboração intrapsíquico”

A mediação pode dar sentido e reesignificação, mostrando o que é significativo e circunstancial.

3. Transcendência (ponte)

- ▶ Quando uma interação vai além da necessidade direta e imediata, conseqüentemente ampliando e diversificando o sistema de necessidades do mediado
- ▶ O objetivo é promover a aquisição de princípios, conceitos e estratégias que podem ser generalizados para situações além do problema presente

▶ Transcendência envolve:

- Compreensão do mundo
- Interligação entre as coisas – conexão
- Relações existentes entre as pessoas
- Buscar explicações para as coisas
- Ligar eventos no presente com eventos no futuro e passado
- Gerar engajamento na resolução e prevenção
- Pensar lateralmente: respeitar o outro

4. Competência (estrela)

- ▶ Ajuda o mediado a desenvolver a autoconfiança necessária para se engajar numa dada atividade com sucesso
- ▶ O desenvolvimento da autoconfiança:
 - Fortalece
 - Facilita o pensamento independente
 - Encoraja a ação motivada
 - Contribui para a realização dos objetivos
 - Estimula a capacidade de colaboração e não competição

5. Auto-regulação e controle de comportamento (semáforo)

- ▶ Quando o mediador intervém para fazer com que o mediado tome consciência da necessidade de se automonitorar e ajustar o seu comportamento.
- ▶ Envolve:
 - Assumir a responsabilidade pelos atos
 - Conter a impulsividade
 - Saber analisar o problema (maior, menor, essencial, contingente, etc.)
 - Saber refletir e tomar a iniciativa correta e não às cegas
 - Não passividade, mas atividade reflexiva

6. Compartilhamento (mãos dadas)

- ▶ É a necessidade mútua de cooperação num nível afetivo e cognitivo.
- ▶ Desenvolve a empatia por meio da interação social
- ▶ O conflito rompe os laços. A mediação tenta recuperá-los, num outro patamar de relação.
- ▶ Envolve:
 - ▶ escuta aberta e empática ao ponto de vista do outro
 - ▶ Sensibilidade aos sentimentos do outro
 - ▶ Enfatiza a cooperação

7. Individuação (impressão digital)

- ▶ Quando proporciona o sentimento de ser único e da existência da diferença como algo essencial ao relacionamento humano
- ▶ Celebra a diversidade entre as pessoas
- ▶ Não camufla ou esconde diferenças, não apaga ou esquece as singularidades
- ▶ Diferentes valores influenciam nossa percepção do problema

8. Planejamento dos Objetivos (setas no alvo)

- ▶ Acontece quando o mediador orienta o mediado através dos processos envolvidos na definição, planejamento e alcance dos objetivos, tornando-os explícitos.
- ▶ Mirar o alvo e desenvolver uma estratégia para atingir seu ponto central
- ▶ Envolve encorajar e orientar os mediados para que estabeleçam os objetivos e discutam os meios para alcançá-los de forma objetiva
- ▶ Objetivo: conceituável, acreditável, alcançável, desejável.

9. Desafio (montanha)

- ▶ Quando o mediador instala no mediado um sentimento de determinação e de entusiasmo para executar tarefas novas e complexas
- ▶ Determinação para perseverar em algo difícil e tentar algo novo
- ▶ Preciso manter:
 - Atitude aberta
 - Defrontar com o complexo, incomum
 - Criatividade, curiosidade e originalidade no confronto de novas idéias
 - Partilhamento do sucesso da empreitada
 - Assumir riscos apropriados e sensíveis em relação a diferentes tarefas e situações

“novidade é algo que deve
ser aprendido e
complexidade é algo que
devemos aprender a lidar”

Reuven Feuerstein

10. Automodificação (tabela de resultados)

- ▶ Ocorre quando o mediador encoraja o mediado a tomar consciência do potencial dinâmico para modificação e para reconhecer sua importância e valor
- ▶ Incita o mediado a lembrar como mudou e melhorou
- ▶ Propicia a mudança para melhor.

Conclusão:

“quanto mais forte for o sentimento de eminência hierárquica na enunciação de outrem, mais claramente definidas serão suas fronteiras, e menos acessível será ela à penetração por tendências exteriores de réplica e comentário” (Bakhtin)

Agradecimentos

Jorge Moreno

(98) 8884-4132

E-mail: ljorgemoreno@gmail.com

Cursos ministrados:

- Formação de Lideranças
- Administração Pública: Instrumentos legais de Planejamento, Controle e Fiscalização
- Multiplicadores de Direito