

**5º Curso de Aperfeiçoamento em Ouvidoria Pública**  
**Promoção: Ouvidoria-Geral da União/CGU**  
**Presidência da República**

# **MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

Clique para editar o estilo do subtítulo mestre  
**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

05/05/10

# 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 Getúlio 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 entrevistados, 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

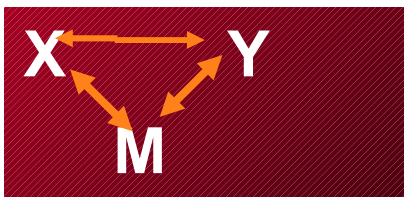


# Mediação de Conflitos

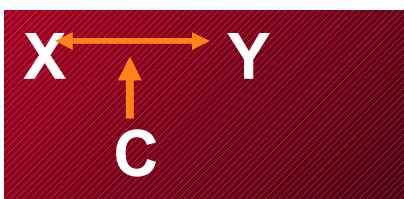
## Diferentes métodos de Resolução de Conflitos



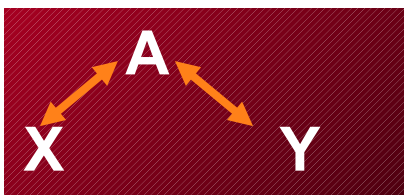
NEGOCIAÇÃO



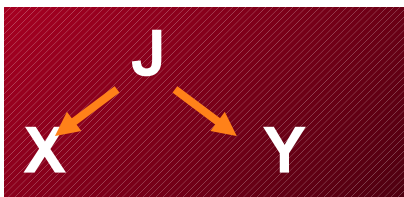
MEDIAÇÃO < Mediação



CONCILIAÇÃO



ARBITRAGEM



RESOLUÇÃO JUDICIAL

# Conceituação

- ▶ Processo legítimo de promoção da Justiça
- ▶ não adversarial
- ▶ confidencial
- ▶ voluntário
- ▶ no qual um terceiro *imparcial/isento*  
(mediador)

# 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 ao 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;

# 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



# 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

# 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

## 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

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 poder 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 e 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

“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