

Ouvidoria e Mediação de Conflitos

Lília Maia de Moraes Sales

módulo 2



ESTADO DO CEARÁ
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Copyright©2006 by Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará

Secretário da Educação Básica
Luís Eduardo de Menezes Lima

Secretária Adjunta da Educação Básica
Eloísa Maia Vidal

Secretária Executiva
Arleida Maria de Queiroz

Coordenadoria de Planejamento e Política Educacional
Zirlânea da Silva Gonçalves

Coordenadoria de Articulação e Gestão Educacional
Maria Marlene Amâncio Vieira

Coordenadoria de Monitoramento e Controle
Edson Seabra Júnior

Coordenadoria de Desenvolvimento Técnico-Pedagógico
Silvana Gois Nogueira

Célula de Gestão de Recursos Humanos
Maria Estefânia Pinheiro Cavalcante

Unidade de Gerenciamento de Projetos
Edlourdes Pires Moura Coelho

Edições SEDUC

Coordenação Editorial
Eloísa Maia Vidal

Capa e Projeto Gráfico
Roberto Santos

Editoração Eletrônica
Edições Bagaço

Revisão
Elenita Maciel
Fernanda Caldas

Catologação na Fonte
BPEP

Este projeto conta com o apoio do Acordo de Empréstimo Nº 4591/BR do Banco Mundial

C387o Ceará. Secretaria da Educação Básica

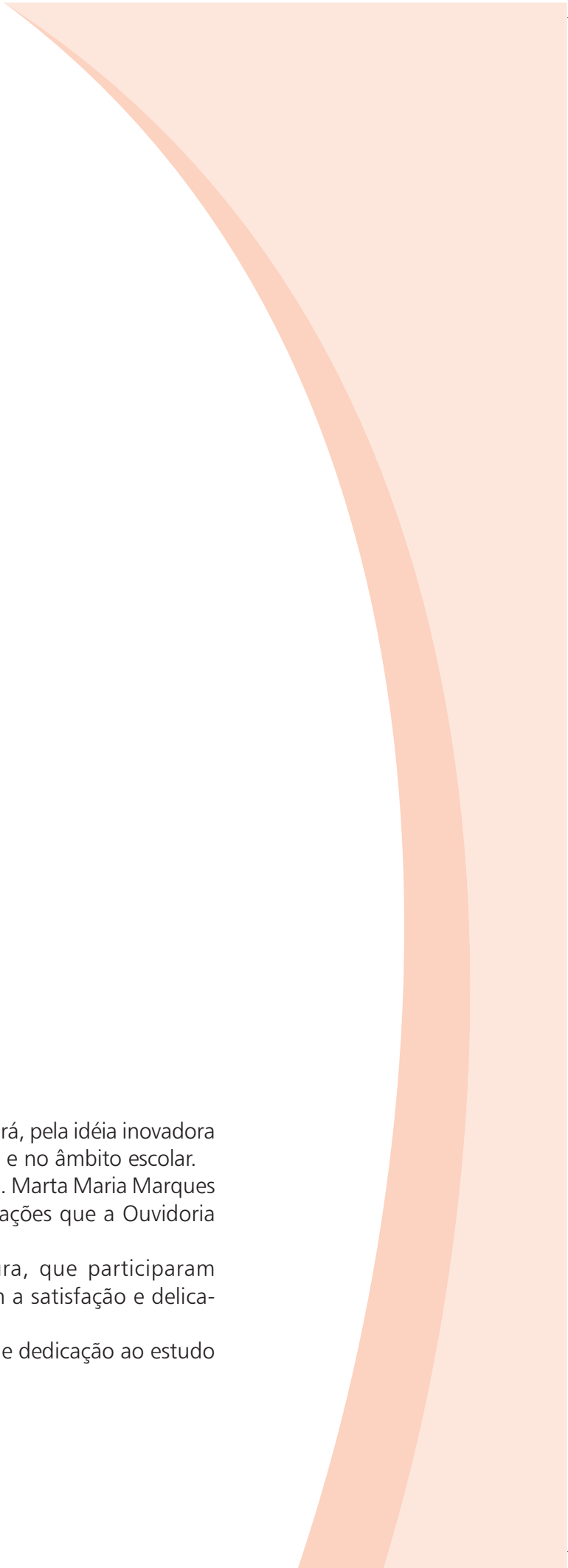
Ouvidoria e Mediação de Conflitos / SEDUC; Lília Maia de
Moraes Sales – Fortaleza: SEDUC, 2006.
70p. Módulo 2

1. OUVIDORIA – HISTÓRICO. 2. OUVIDORIA E MEDIAÇÃO
– CONCEITOS. 3. O OUVIDOR – PERFIL – CARACTERÍSTICAS. 4.
MEDIADOR – CAPACITAÇÃO. 5. PROCESSO DE MEDIAÇÃO –
ETAPAS – TÉCNICAS. 6. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS ESCOLARES.
I. Sales, Leila Maia de Moraes. II. Título.

ISBN - 85-373-0109-4

CDU 372.4
CDD 372.4

Todos os direitos desta edição são reservados à Secretaria da Educação Básica.
Centro Administrativo Governador Virgílio Távora
Av. Gen. Afonso Albuquerque s/n, Cambéa
60.819900 Fortaleza, Ceará, Brasil
www.seduc.ce.gov.br



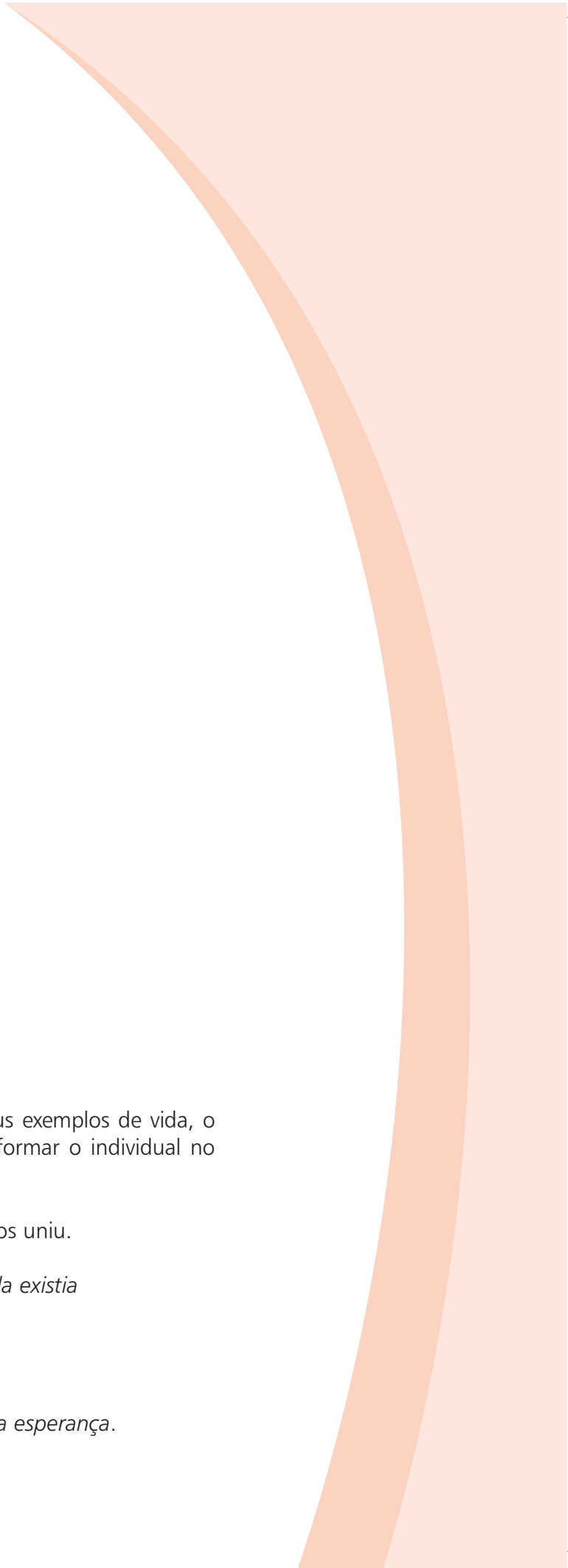
Agradecimentos

À Secretaria de Educação do Estado do Ceará, pela idéia inovadora de discutir a mediação de conflitos na Ouvidoria e no âmbito escolar.

À Ouvidora da Secretaria de Educação, Dra. Marta Maria Marques Dantas, pelo entusiasmo e alegria com as inovações que a Ouvidoria pode oferecer ao cidadão cearense.

Aos amigos, José Bastos e Diana Moura, que participaram diretamente da elaboração deste trabalho com a satisfação e delicadeza dos ímpares.

A Emanuela Alencar por sua contribuição e dedicação ao estudo da mediação escolar.



Dedicatória

A Jáder e Selene que construíram, com seus exemplos de vida, o meu conceito de educação: educar para transformar o individual no coletivo, dias comuns em dias de glória.

A Milena, Raquel e Meton, esse exemplo nos uniu.

A Alessandra, por me deixar saber *que ainda existia*
O som de uma canção,
A paz sem nostalgia,
O amor sem solidão.

A Jader Neto, Lucas e Nice, *eterno brilho da esperança.*

Sumário

Apresentação	9
1. História da Ouvidoria e da Mediação	13
1.1 Breve Histórico do Instituto da Ouvidoria	13
No Mundo	14
No Brasil	15
No Ceará	15
1.2 Breve Histórico do Instituto da Mediação	16
No Mundo	16
No Brasil	17
No Ceará	17
2. Ouvidoria e Mediação – Conceitos	19
2.1 Princípios fundamentais da Ouvidoria	19
2.2 Objetivos da Ouvidoria	21
2.3 O que é Mediação?	22
2.4 Princípios fundamentais da Mediação	23
2.5 Outros princípios considerados fundamentais	25
2.6 Objetivos da Mediação	25
Solução dos conflitos	25
A prevenção da má administração dos conflitos	26
A inclusão social	26
A paz social	27
3. A Figura do Ouvidor e do Mediador	28
3.1 Quem é o Ouvidor?	28
3.2 Perfil do Ouvidor	28
3.3 Capacitação do Ouvidor	29
3.4 Características inerentes à figura do Ouvidor	29
3.5 A Independência do Ouvidor	31
3.6 Quem é o Mediador?	32
Como ele deve agir? O que ele faz?	32
Quem pode ser Mediador?	33
3.7 Capacitação do Mediador	33
3.8 Autonomia da vontade das partes	34

4. O Processo de Mediação	35
4.1 Pré-mediação	35
4.2 Etapas do Processo de Mediação	36
4.3 Técnicas utilizadas no processo de Mediação de Conflitos ..	38
Escuta ativa	39
Observação das expressões	40
Perguntas abertas	41
Anotações	42
Gravação e filmagem	42
5. Tipos de Conflitos que podem ser solucionados na Mediação ...	44
6. A Mediação de Conflitos Escolares: uma Proposta de Paz	46
6.1. A Mediação de Conflitos na Escola	47
6.2. O surgimento da Mediação Escolar	52
6.3. Outras experiências da Mediação Escolar no Estrangeiro ...	55
6.4. A Mediação Escolar no Brasil	60
6.5. Implementação da Mediação Escolar no Ceará	61
7. A Interface entre Ouvidoria e Mediação.	64
Referências Bibliográficas	66
Livros e artigos	66
Documentos	68
Sobre a autora	69

Apresentação

O desafio de escrever sobre Ouvidoria e Mediação de pronto despertou-nos muito interesse apesar da escassa bibliografia sobre o primeiro instituto, a Ouvidoria.

Encontramos, a princípio uma literatura esparsa, a qual, muitas vezes, tratava com exclusividade de experiências muito particulares, que poderiam, a bem da verdade, ser úteis em outros contextos, se feitas as devidas adaptações. Uma outra situação interessante com o qual nos defrontamos foi o conceito restrito, em alguns casos, do papel do Ouvidor, tido, ainda hoje, como um defensor, na instituição onde atua, dos interesses do cidadão.

Certamente concordamos com esse conceito, mas buscamos sua ampliação, no intuito de atribuir ao Ouvidor o seu real papel, que consiste em defender os interesses do cidadão contra os abusos de instituições que prestam serviços, entretanto sem fazer uso da unilateralidade, característica que jamais permitiriam ao Ouvidor adotar uma conduta condizente com o que está previsto em seu **Código de Ética**.

No correr de nossa pesquisa, ficamos satisfeitos e motivados ao verificarmos quão grandes são as semelhanças entre o desiderato da Ouvidoria e da Mediação. A partir dessa proximidade, realizamos, no primeiro capítulo, um levantamento histórico com o fito de mostrar que ambos os institutos encontram suas raízes nos primeiros momentos da história da civilização e em povos possuidores de culturas e costumes absolutamente diversos.

Observamos também o quanto as figuras do Ouvidor e do Mediador ganharam reconhecimento nos dias atuais, mas compreendemos que o percurso é longo e que muito há de se fazer para que os dois institutos possam efetivamente dar a sua contribuição para o cumprimento de seus objetivos precípuos, quais sejam, promover justiça social e criar meios para o resgate pleno da cidadania.

No segundo Capítulo, achamos por bem fazer o cotejo entre os conceitos de Ouvidoria e Mediação. Essa iniciativa reforçou ainda mais a idéia de que os dois termos guardam muitas semelhanças, haja vista que ambos procuram-se utilizar de meios que permitam sanar um problema que aflige duas partes que se encontram em conflito.

O Mediador funciona como um terceiro imparcial escolhido de comum acordo pelos litigantes. Ao Ouvidor cabe, por sua vez, ser um canal de estreitamento entre o cidadão, que se encontra insatisfeito com um serviço, e a instituição que prestou o serviço gerador da insatisfação, a qual se constitui, também, o ambiente de trabalho do

Ouvidor. Os objetivos da Ouvidoria e da Mediação convergem para o mesmo fim, já que ambas pautam a sua conduta, basicamente, sobre os mesmos princípios.

Se Ouvidor e Mediador guardam tantas semelhanças, pareceu-nos importante elaborar um capítulo destinado a proporcionar informações mais específicas sobre essas duas figuras. Assim, no Capítulo 3, procuramos definir quem são o Ouvidor e o Mediador e que papéis podem exercer nas organizações quando do desempenho de suas funções. Vale ressaltar que cabe a ambos tratar de questões internas das instituições onde atuam, a fim de que problemas que nascem no interior do ambiente de trabalho não reflitam negativamente para o público externo.

Como, em muitas situações, trata-se de questões delicadas, fizemos um estudo sobre o perfil do Ouvidor e do Mediador, bem como sobre a capacitação que devem ter para cumprir de maneira produtiva as suas funções.

No Capítulo 3, relacionamos, ainda, algumas características inerentes ao Ouvidor e ao Mediador, as quais se voltam principalmente para aspectos de cunho psicológico, social e pessoal, bem como tratamos, especificamente, de um dos princípios fundamentais para que os dois desempenhem o seu papel com desenvoltura: a independência nas ações para ajudar na solução do conflito.

Considerando que foi a Secretaria da Educação do Estado do Ceará que solicitou este estudo, e considerando, ainda, que a Mediação é instrumento novo nessa Secretaria, no Capítulo 4 procuramos explicar, de forma didática e completa, como funciona o processo de Mediação, inclusive fazendo comentários sobre cada uma das seis etapas do processo, apontando, ao final, as principais vantagens decorrentes do bom uso desses procedimentos.

Os esclarecimentos constantes do Capítulo 4 proporcionam as condições para que tratemos dos tipos de conflito que podem ser solucionados pela Mediação, que se constituem o tema do Capítulo 5. Ao observarmos o elenco de conflitos que sobre os quais a Mediação pode atuar, dentre os quais: questões de família, cíveis, comerciais, do consumidor etc., deparemos com mais uma semelhança entre o papel do Mediador e do Ouvidor, visto que as querelas retro-aventadas constituem-se objeto de intervenção de uma Ouvidoria, seja em relação ao público interno seja em relação ao usuário do serviço prestado pela Instituição da qual parte o Ouvidor.

No Capítulo 6, tratamos de conflitos escolares, considerando que esses são os mais recorrentes na Secretaria da Educação do Estado. Inicialmente, fizemos a ressalva de que a UNESCO tem como uma de

suas propostas para o desenvolvimento de uma cultura de paz a formação integral do homem, tendo por base a educação.

É de notório conhecimento que a Escola constitui-se ambiente propício para a eclosão dos mais diversos tipos de conflito, em razão de abrigar diariamente uma gama vasta de diferentes perfis de pessoas. Nesse contexto, a Mediação aparece como um instrumento de significativa importância para a prevenção da má administração de conflitos, mas também, caso o litígio já esteja instalado, como uma ferramenta eficaz para a discussão do problema gerador da divergência.

Mais uma vez, o perfil do Mediador pode ser preponderante para o bom andamento das atividades desenvolvidas pelo Ouvidor, a quem cabe, muitas vezes, tentar sanar problemas que envolvem relações continuadas, como é o caso das relações de trabalho.

Finalmente, no Capítulo 7, procuramos estabelecer um paralelo entre o papel da Ouvidoria e da Mediação, quando constatamos que são muito semelhantes os contextos dos dois, o que nos leva a acreditar que a conjunção dos perfis do Ouvidor e do Mediador pode ser de substancial importância para a prevenção e administração de conflitos nas instituições onde atuam.

Esperamos ter dado nossa contribuição para que o público, de uma forma geral, possa inteirar-se da importância dos institutos da Ouvidoria e da Mediação, de maneira que os profissionais que atuam nessas searas tenham reconhecida pela sociedade a relevância de seu papel para a promoção da justiça social e do resgate pleno da cidadania.

1 História da Ouvidoria e da Mediação

Embora sejam ambos institutos bastante recentes no Brasil, tanto a Ouvidoria quanto a Mediação remontam à antigüidade, como se pode verificar em práticas registradas na Grécia Antiga e em Roma. Mesmo em culturas que não influenciaram muito o modo de vida ocidental, como a chinesa, também se observa a presença desses dois procedimentos, que se prestavam, o primeiro, a Ouvidoria, para auscultar o sentimento da população, o que ocorria por meio das reclamações coletadas por um representante do poder central¹.

A Mediação, por sua vez, assumia papel relevante, porquanto muitas questões atinentes a relações entre particulares e entre particulares e governos eram sanadas por uma pessoa ou colegiado em condições de mediar a querela, no intuito de encontrar as melhores alternativas para satisfazer os interesses dos litigantes.

As figuras da Ouvidoria e da Mediação, portanto, encontram eco ao longo da história e percorreram um longo caminho até se institucionalizarem como ferramentas essenciais para acesso à justiça e resgate da cidadania, como se observará nos tópicos seguintes.

1.1. Breve Histórico do Instituto da Ouvidoria

Como fora dito, o instituto da Ouvidoria encontra suas raízes nas culturas mais antigas. Entretanto, somente no século XIX, com os reflexos da ampliação dos direitos do cidadão, consequência das Revoluções americana e francesa, em especial, é que foi criada, na Suécia, em 1809, a figura do *Justitie Ombudsman* ou *Ombudsman* Parlamentar, a quem cabia o papel de fiscal dos funcionários públicos, no concernente à aplicação das leis, e de ouvir os cidadãos.

Posteriormente, o termo *Ombudsman* ("ombud", representante, "man", homem)² disseminou-se por diversos países, abrangendo assuntos que extrapolaram a esfera do executivo, inserindo-se em temas pertinentes ao judiciário, à administração civil, aos consumidores, à liberdade econômica, à imprensa etc.

1 Para maiores detalhes acerca, ler o artigo Ouvidoria: canal direito entre governo e cidadão. [s/a] www.flem.org.br

2 MACIEL, Roberto. Ombudsmen no mundo e no Brasil: da admissão de falhas à busca do aprimoramento. In: *Ombudsmen, ouvidores: transparência, mediação e cidadania*. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004, p. 13.

No mundo

Significativa parcela dos países que tomaram por referência o modelo sueco preservou a nomenclatura *ombudsman*, embora outras denominações designem funções semelhantes, as quais podem ser sintetizadas no propósito de defender os cidadãos da má administração, da corrupção, do abuso dos direitos humanos.

Apenas para citar alguns exemplos, há na França a figura do *Médiateur de la République* e na Espanha e muitos países de língua espanhola, o *Defensor del Pueblo*. Em Portugal, o *Provedor de Justiça*; e, no Reino Unido, o *Parliamentary Commissioner for Administration*. Na Alemanha, *Bundestag Petitions Komitee*; na Itália, *Defensore Cívico*.

A percepção de que o Estado estava perdendo o foco de seu real objetivo, qual seja servir o cidadão, e a constatação de que se voltava para si mesmo, fez com que houvesse ampla disseminação das funções do *ombudsman*, em todo o mundo, principalmente após a Segunda Guerra.

O propósito era garantir ao público um canal que lhe permitisse manifestar sua insatisfação no tocante aos serviços prestados pelos agentes públicos. Em razão disso, muitos governos criaram instrumentos que proporcionassem aos cidadãos um veículo que garantisse os seus direitos e que gerasse as conseqüências decorrentes de suas queixas, denúncias e sugestões. Considerando esse contexto, a figura do *ombudsman* consolidou-se como fundamental para minimizar esse problema.

Já no final de década de 70, a figura do *ombudsman* ganha importância também nos países que iniciavam o seu processo de democratização e que passavam, por isso mesmo, por intensas transformações políticas, como o Leste Europeu, a Europa Central, regiões da África e Ásia, América Latina.

Atualmente, cerca de 100 países adotam o instituto do *ombudsman*, inclusive, para órgãos ou serviços específicos, embora suas características básicas permaneçam: o *ombudsman* sugere medidas ou mudanças nos governos, mas não lhe cabe a prerrogativa de impô-las. Há que se observar ainda que o *ombudsman* obedece às restrições decorrentes de causas que tramitam na justiça.

Outras características inerentes à figura do *ombudsman*, as quais serão tratadas adiante, são a independência e a imparcialidade, condições indispensáveis para que possa atuar como um mediador entre o cidadão e o governo.

No Brasil

No Brasil, há que se ressaltar que a presença da figura do Ouvidor não lhe é estranha desde o século XVI, portanto, quando ainda era colônia portuguesa. Talvez, em razão disso, a terminologia “ouvidor” seja adotada em órgãos públicos em vez do termo “*ombudsman*”. Data de 1523 a chegada do primeiro Ouvidor Geral às nossas terras, embora, diferentemente do que hoje ocorre, a sua atuação consistia em reportar ao Poder Central o que ocorria na Colônia.

Com a divisão do território em Capitanias Hereditárias, ouvidores eram indicados pelo Rei de Portugal para exercerem as suas atribuições juntamente com os Governadores Gerais. No que pese o Ouvidor Geral exercer o seu papel com vistas a atender aos interesses da Metrópole, competiam-lhe as prerrogativas de lavrar e promulgar leis, estabelecer Câmaras de Vereadores, atuar como comissário de justiça e, principalmente, ouvir as reclamações e reivindicações da população sobre improbidades e desmandos administrativos praticados por servidores do governo.

No Brasil republicano, a consolidação da Ouvidoria inicia-se, apenas, a partir de 1986, quando foi criada a primeira Ouvidoria Pública no Brasil, na cidade de Curitiba-PR. A partir desse momento, o processo de criação de Ouvidorias começou a ser difundido em todo o país.

A sua importância evidenciou-se de tal maneira que não só a Administração Pública desenvolveu a sua implantação, mas a iniciativa privada também identificou essa necessidade, porquanto muitas empresas criaram o seu *Ombudsman*, todos com o mesmo objetivo: inserir, na forma de reclamações, sugestões e críticas, os anseios de seus clientes/consumidores, visando a atingir o mais elevado nível de excelência de seus produtos e serviços.

No Ceará

Tomando como referência a implantação da Ouvidoria da cidade de Curitiba, em 1989, o então prefeito Ciro Gomes criou a Ouvidoria na Prefeitura Municipal de Fortaleza. Posteriormente, “A experiência foi levada para o Instituto Dr. José Frota, disseminando-se para outros hospitais do município de Fortaleza”. Em 1991, Ciro Gomes, agora na condição de Governador do Ceará, implantou a primeira Ouvidoria em nível estadual, instalada na Secretaria da Saúde. Como consequência dos bons resultados, outras ouvidorias foram instaladas,

culminando na implantação de uma rede de ouvidorias em hospitais e unidades de referência, em Fortaleza, no governo de Tasso Jeressati (1999 – 2002). Em 1997, as ouvidorias expandiram-se por todos os órgãos do Estado, com a instalação da Ouvidoria Geral do Estado e de sua rede de ouvidores, idealizada por Socorro França, a partir do modelo desenvolvido no estado do Paraná³.

Hoje são inúmeras as ouvidorias instaladas no Estado, tanto nos órgãos públicos quanto nas empresas privadas.

1.2. Breve Histórico do Instituto da Mediação

No mundo

Se fôssemos buscar na história da humanidade a origem da Mediação, certamente nos perderíamos nas inúmeras possibilidades de referência, porquanto vislumbramos nos profetas do Antigo Testamento, por exemplo, intermediários entre os desígnios de Deus e os homens. Na mitologia grega, também, observamos as figuras de deuses que desciam do Olimpo para dar respostas às dúvidas e aos anseios dos terrenos, como é o caso de Hermes, mensageiro de Zeus, de onde se originou a palavra “hermenêutica”. Há registros de que na China, à época de Confúcio, a Mediação também já era uma prática bastante utilizada.

Conforme Cristopher Moore (1998), a mediação tem sido utilizada por quase todas as culturas do mundo, entre elas as judaicas, cristãs, islâmicas, hinduístas, budistas, confucionistas, além de várias culturas indígenas.

Entretanto, importa saber que só nos últimos quarenta anos a Mediação tem alcançado maior aceitação e efetividade. Isso aconteceu primeiramente nos Estados Unidos, onde esse instituto deixou de ser uma forma de barganha e caminhou para a formalização em processos nas cortes judiciais americanas, bem como nos programas de resolução de conflitos comunitários, nos centros de comércio e nas disputas entre indivíduos e particulares.

Ao se expandir para a Europa, a Mediação foi bem aceita também na Espanha, na França e na Inglaterra, países que detêm, inclusive, legislação específica sobre o tema.

3 VILANOVA, Fátima. Ouvidoria no Ceará: realidade e desafios. In: *Ombudsmen, ouvidores: transparência, mediação e cidadania*. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004, p. 164.

Na América Latina, a Mediação vem-se constituindo instrumento eficaz para a resolução de conflitos na Argentina, Bolívia e Colômbia – destacando-se, em nosso continente, a Argentina que possui legislação específica, além de estar com estudos bem mais avançados a respeito desse tema. Data de 1992 a regulamentação, por parte do Ministério da Justiça argentino, do Corpo de Mediadores. Em 1995, foi sancionada a lei que torna obrigatória a mediação nos processos patrimoniais.

No Brasil

No Brasil, o desenvolvimento da mediação, como um procedimento organizado, é bastante recente. Várias instituições de mediação e de arbitragem foram sendo criadas ao longo dos anos, cursos de capacitação de mediadores, seminários, cursos de extensão tornaram-se cada vez mais freqüentes.

Algumas iniciativas foram marcantes como a criação do Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil (IMAB) em 1994 e do Conselho Nacional de Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA) em 1997. Em 1998, foi apresentado um projeto de lei (Nº 4827/98) de autoria da deputada Zulaiê Cobra. Desde então, as discussões sobre a mediação passaram a ser mais intensas e outras instituições de mediação foram surgindo, juntamente com o seu fortalecimento teórico, graças à criação de cursos acadêmicos nas universidades do Brasil⁴.

No Ceará

O Governo do Estado do Ceará, sensibilizado com os méritos e compreendendo a importância da mediação como um instrumento democrático de solução de conflitos, desenvolveu, em parceria, inicialmente com a Ouvidoria Geral (Dra. Socorro França – idealizadora do Projeto) e logo em seguida com a Secretaria da Ouvidoria Geral do Meio Ambiente (SOMA), o programa “Casas de Mediação Comunitária”, onde a comunidade de baixa renda atuaria diretamente na resolução e prevenção dos seus conflitos.

O projeto “Casas de Mediação” foi implementado em setembro de 1999, com o objetivo de mediar conflitos e promover a paz social entre os indivíduos. Inicialmente, contou-se com uma Casa de Mediação no bairro do Pirambu. No Ceará, existem hoje seis Casas de Mediação

4 Sobre as várias instituições que realizam a mediação e iniciativas acadêmicas ver SALES, Lília Maia de Moraes. Justiça e Mediação de Conflitos.

proporcionando às pessoas um sentimento de inclusão e pacificação, sugerindo-se sempre a solução dos conflitos de forma colaborativa e participativa. Atualmente, esse projeto está vinculado à Secretaria da Justiça e Cidadania, que tem contribuído para aprimorar os trabalhos realizados nas Casas, oferecendo à população, a cada dia, um serviço de maior qualidade.

A Universidade de Fortaleza, por sua vez, em 2002, passou a realizar a mediação em suas atividades de prática jurídica (Escritório de Prática Jurídica – EPJ).

O Ministério Público estadual no ano de 2004, seguindo o modelo das Casas de Mediação Comunitária, implantou o **Núcleo de Mediação** vinculado à 17ª unidade de Juizado Especial.

O Poder Judiciário, por sua vez, abriu suas portas para a mediação, no início de 2005, com uma primeira experiência no Município de Russas de iniciativa da Juíza estadual Valéria Barroso. Existe ainda um projeto de autoria do Juiz Francisco de Assis Filgueiras Mendes para implementação da mediação junto às varas de família. O primeiro passo para esse projeto já foi dado com a realização de um curso de capacitação de servidores do Fórum Clóvis Beviláqua.

No Ceará, portanto, a mediação de conflitos vem ganhando espaço, tendo em vista a eficácia desse mecanismo para solução pacífica e real dos mais variados tipos de conflito.

2 Ouvidoria e Mediação – Conceitos

A Ouvidoria é um serviço ao qual pode recorrer o cidadão, a fim de encaminhar sugestões, reclamações e denúncias, no sentido de preservar os princípios que devem nortear a conduta da administração pública, quais sejam: a legalidade, a legitimidade, a impessoalidade, a moralidade, a economia e a publicidade.

É cada vez mais freqüente a instalação de ouvidorias em órgãos públicos, assim como é crescente, também, o surgimento da figura do *Ombudsman* em empresas privadas, no intuito de estreitar as relações que se estabelecem entre quem presta o serviço e aquele que o requisita, de tal forma que a figura do Ouvidor/*Ombudsman* tem contribuído sobremaneira para minorar os níveis de insatisfação dos usuários.

A título de esclarecimento, no intuito de apresentarmos informações de maneira didática e de forma a atender aos interesses a que nos propomos, quais sejam, fazer um estudo sobre os institutos da ouvidoria e da mediação e estabelecer relações entre ambos, tomaremos como referência para o desenvolvimento deste trabalho a denominação “Ouvidor”, como é usual nos organismos dos governos em nível federal, estadual e municipal.

Aproveitamos, também, para ressaltar que o Ouvidor não exerce o papel de inimigo do servidor público por representar os interesses do cidadão. Pelo contrário, no momento em que realiza plenamente as funções que lhe são inerentes, contribui fortemente para a solidificação da boa imagem da Instituição onde atua, proporcionando, de um lado, o respeito e a atenção ao consumidor, e, de outro, o aprimoramento das atividades desenvolvidas pelos seus pares.

2.1. Princípios fundamentais da Ouvidoria

A função do Ouvidor, cuja premissa mais significativa é intermediar e contribuir para a solução de conflitos reais e potenciais que possam afetar as relações entre a administração pública e os cidadãos, exige além de uma postura altamente ética no trato de questões de terceiros, uma atenção especial a alguns princípios e regras de comportamento, que norteiam a gestão pública brasileira, destacando-se:

- Transparência nos procedimentos administrativos e gerenciais.
- Agilidade no atendimento às demandas.
- Sigilo das informações e fatos.
- Isenção no trato das demandas.
- Uso de informações e documentos existentes na empresa.
- Tratamento equânime junto às partes.

Transparência nos procedimentos administrativos e gerenciais: é certo que cabe ao Ouvidor mediar conflitos das mais diversas naturezas que envolvem o serviço público e o seu usuário. Para que alcance êxito nos seus intentos, faz-se importante conduzir-se com transparência no que concerne à aplicação dos procedimentos administrativos e gerenciais estabelecidos pela Instituição na qual atua. Ao agir assim, terá sempre autoridade para desempenhar o seu trabalho, contando com a colaboração dos servidores. A falta de transparência, pelo contrário, em muito contribuirá para que a lisura do seu trabalho seja posta em evidência, o que acarretará desconfiança dos servidores e, conseqüentemente, o usuário do serviço público, a quem se pretende dar uma resposta, permanecerá insatisfeito com a qualidade do atendimento prestado pela Instituição.

Agilidade no atendimento às demandas: parece-nos claro que quando o público apresenta uma reclamação ou oferece uma sugestão, a sua intenção é ver o problema sanado de forma rápida e efetiva. Ao recorrer à figura do Ouvidor, aumenta a expectativa de que a resposta à sua insatisfação seja ao mesmo tempo rápida e eficaz. Para que isso ocorra, torna-se imperioso que o Ouvidor dê seqüência imediata ao processo inaugurado pelo usuário, valendo-se de todos os procedimentos cabíveis para que a melhor solução seja encontrada no mínimo de tempo possível.

Sigilo das informações e fatos: agir de forma sigilosa e discreta é uma atitude que garante resultados satisfatórios tanto para o usuário quanto para os servidores que estão inseridos no contexto da reclamação ou sugestão, objeto da atuação do Ouvidor. Dessa forma, convém guardar informações e/ou fatos que possam pôr em risco a imagem do usuário, do servidor e da Instituição. Além dos transtornos de ordem moral, a indiscrição no trato de temas delicados pode causar problemas administrativos e judiciais, contrariando o papel do Ouvidor que tem como uma de suas principais atribuições solucionar conflitos.

Isenção no trato das demandas: não são poucas as situações em que o Ouvidor tratará de questões que envolvam aspectos inerentes à sua conduta pessoal. Essas questões podem-se relacionar ao tema motivador do processo ou às pessoas que de alguma forma farão parte dele. Nesse momento, compete ao Ouvidor abdicar de suas premissas pessoais em nome do cumprimento de suas atividades, a fim de que a credibilidade de sua atuação jamais seja posta em dúvida. Mais uma vez, há que se ressaltar a importância de o Ouvidor agir com independência. E nesse caso específico, cabe-lhe, inclusive, assumir uma postura de independência dos seus conceitos pessoais.

Uso de informações e documentos existentes na empresa: além da independência referida no item anterior, para a realização de um trabalho que surta o efeito desejado pela Instituição e principalmente pelo público, é imprescindível que o Ouvidor tenha acesso e, fundamentalmente, saiba fazer bom uso das informações e documentos constantes dos arquivos da Empresa. Vale sempre lembrar que compete ao Ouvidor, não raras vezes, tratar de assuntos por demais delicados, muitos dos quais precisam ser embasados com informações e documentos seguros, no intuito de assegurar a isenção necessária no trato das questões. Em assim sendo, o objeto que motivou a atuação do Ouvidor em um caso específico será deslindado a contento, sempre com o objetivo de garantir ao cidadão uma resposta satisfatória a sua queixa, denúncia ou sugestão.

Tratamento equânime junto às partes: como já foi dito, em inúmeras circunstâncias o Ouvidor terá de lidar com questões delicadas, muitas das quais envolvendo colegas de trabalhos, que fazem parte de seu convívio social. Sabedor de que esse contexto delicado é bastante possível, cumpre ao Ouvidor isentar-se de sentimentos que afetem a racionalidade de sua atuação, haja vista que uma postura diferente acarretará em prejuízos para a Instituição e, principalmente, para o público que não encontrará resposta satisfatória para a sua demanda.

2.2. Objetivos da Ouvidoria

No cumprimento dos seus misteres, a Ouvidoria tem por objetivo estabelecer o estreitamento de relações entre o Cidadão e Administração Pública. Essa conduta permite que o Ouvidor faça do usuário do serviço prestado pela Instituição onde atua um aliado e um forte colaborador nos processos de tomada de decisões e implementação de políticas norteadoras capazes de garantir o bom funcionamento da Instituição.

Dessa forma, cabe às Ouvidorias zelar pelos princípios condutores da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. Compete-lhe, ainda, conforme Frederico Barbosa (2004):

- Sugerir medidas para a correção de erros, omissões ou abuso dos órgãos da Administração.
- Promover a observação das atividades, em qualquer tempo, bem como receber e apurar a procedência das reclamações, denúncias e sugestões que lhes forem dirigidas e propor a instauração de sindicâncias e inquéritos, sempre que cabíveis.

- Recomendar aos órgãos da Administração as medidas necessárias à defesa dos direitos do cidadão.
- Manter permanente contato com entidades representativas da sociedade com vista ao aprimoramento dos serviços públicos e sua perfeita adequação às necessidades dos cidadãos, promovendo estudos, propostas e gestões em colaboração com todos os órgãos da Administração objetivando minimizar a burocracia, prejudicial ao bom andamento da máquina administrativa.
- Promover audiências públicas.

2.3. O que é Mediação?

A mediação é um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial – escolhida ou aceita pelas partes – age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas no litígio são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça. A mediação representa assim um mecanismo de solução de conflitos pelas próprias partes, que se utilizam do diálogo para encontrarem uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória, constituindo-se o mediador a pessoa que auxilia na construção desse diálogo.

Por meio da mediação, buscam-se laços entre os envolvidos na contenda que possam amenizar a discórdia e facilitar a comunicação. Muitas vezes as pessoas estão de tal modo ressentidas que não conseguem visualizar nada de bom no histórico do relacionamento entre elas. A mediação estimula, com base no diálogo produtor, o resgate dos objetivos comuns que possam existir entre os indivíduos que estão vivendo o problema.

Na mediação, procura-se evidenciar que o conflito é natural, inerente aos seres humanos, considerando que, sem o conflito, seria impossível haver progresso e provavelmente as relações sociais estariam estagnadas em algum momento da história. Se não houvesse insatisfação, as situações da vida permaneceriam inalteradas.

Portanto, o conflito e a insatisfação tornam-se necessários para o aprimoramento das relações interpessoais e sociais. O que reflete como algo bom ou ruim para as pessoas é a administração do conflito. Se for bem administrado, ou seja, se as pessoas conversarem pacificamente, ou se procurarem a ajuda de uma terceira pessoa para que as auxilie nesse diálogo – será o conflito bem administrado. Se as pessoas, por outro lado, agredirem-se física ou moralmente ou não conversarem, causando prejuízos para ambas, o conflito terá sido mal administrado.

Assim, não é o conflito que é ruim, pelo contrário, ele é necessário. A sua boa ou má administração é que resultará em desfecho positivo ou negativo.

A premissa de que o conflito é algo importante para a formação do indivíduo e da coletividade faz com que as posturas antagônicas deixem de ser interpretadas como algo eminentemente mau para se tornar algo comum na vida de qualquer ser humano que vive em sociedade. É fruto da convivência, e sempre ocorrerá sob diferentes aspectos. Quando se percebe que um impasse pode ser um momento de reflexão e, em consequência, de transformação, torna-se algo de positivo.

Em síntese, o conflito, quase sempre tomado como algo negativo, é entendido pela mediação como algo positivo – e sua boa administração representa o caminho para o entendimento e para a harmonia entre as partes.

2.4. Princípios fundamentais da Mediação

Os princípios da mediação podem variar de país para país. No entanto, existe consenso sobre alguns deles, os quais indicam a boa utilização dessa modalidade de solução de controvérsias. São eles: liberdade das partes, não-competitividade, poder de decisão das partes, participação de terceiro imparcial, competência do mediador, informalidade do processo, confidencialidade no processo.

Liberdade das partes: significa que devem estar livres quando resolvem os conflitos por meio da mediação. As partes não podem estar sofrendo qualquer tipo de ameaça ou coação. Devem estar conscientes do que significa esse procedimento e que não estão obrigadas a assinar qualquer documento.

Não-competitividade: deve-se deixar claro que na mediação não se pode incentivar a competição. As pessoas não estão em um campo de batalha, mas sim cooperando para que ambas sejam beneficiadas. Na mediação não se pretende determinar que uma parte seja vencedora ou perdedora, mas que ambas fiquem satisfeitas.

Poder de decisão das partes: na mediação o poder de decidir como o conflito será solucionado cabe às pessoas envolvidas. Somente os indivíduos que estão vivenciando o problema são responsáveis por um possível acordo. O mediador somente facilitará o diálogo, não lhe competindo poder de decisão.

Participação de terceiro imparcial: o mediador deve tratar igualmente as pessoas que participam de um processo de mediação. Não poderá de forma alguma privilegiar qualquer uma das partes – deve falar no mesmo tom de voz, oferecer o mesmo tempo para que elas possam discutir sobre os problemas, destinar o mesmo tratamento cordial, enfim, o mediador deve agir sem beneficiar uma parte em detrimento da outra. Assim a imparcialidade é condição fundamental ao mediador, porquanto não pode existir qualquer conflito de interesses ou grau de relacionamento capaz de afetar sua imparcialidade. O mediador procurará compreender a realidade dos mediados, sem que nenhum preconceito ou valores pessoais venham a interferir no seu trabalho.

Competência do mediador: o mediador deve estar capacitado para assumir essa função. Para tanto deve ser detentor de características que o qualifiquem a desempenhar esse papel, dentre as quais, ser diligente, cuidadoso e prudente, assegurando a qualidade do processo e do resultado, assim a capacidade para mediar a controvérsia existente. Por isso, o mediador somente deverá aceitar a tarefa quando tiver as qualificações necessárias para satisfazer expectativas razoáveis das partes.

Informalidade do processo: a informalidade significa que não existem regras rígidas às quais o processo de mediação está vinculado. Não há uma forma única predeterminada de processo de mediação. Os mediadores procuram estabelecer um padrão para facilitar a organização dos arquivos e a elaboração de estatísticas.

Confidencialidade no processo: o mediador não poderá revelar para outras pessoas o que está sendo discutido no processo de mediação. O processo é sigiloso e o mediador possui uma obrigação ética de não revelar os problemas das pessoas envolvidas no processo. O mediador deve agir como protetor do processo de mediação, garantindo sua lisura e integridade. A confiança das partes nasce a partir do momento em que têm a certeza de que o mediador não revelará seus anseios e problemas para um terceiro. Assim os fatos, situações e propostas ocorridas durante a mediação são sigilosas. Aqueles que participarem do processo devem obrigatoriamente manter o sigilo sobre todo o conteúdo a ele referente, não podendo ser testemunhas do caso, respeitado o princípio da autonomia da vontade das partes, nos termos por elas convencionados, desde que não contrariem a ordem pública.

Ainda deve ser esclarecida a necessidade de que a **boa-fé** seja traço marcante naqueles que procuram ou são convidados a participar de um processo de mediação, pois, caso contrário, torna-se quase im-

possível um diálogo franco e justo. Da mesma maneira, é imprescindível que exista igualdade nas condições de diálogo, de forma a evitar que uma parte possa manipular a outra, o que resultaria em um acordo frágil, com grande probabilidade de ser descumprido.

2.5. Outros princípios considerados fundamentais

Além dos princípios já apresentados anteriormente (alguns coincidentes), existem outros princípios apontados pelo Conselho Nacional de Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA) que devem ser seguidos pelo mediador: credibilidade e diligência.

Credibilidade: o Mediador deve construir e manter a confiança das partes, sendo independente, franco e coerente.

Diligência: cuidado e prudência para a observância da regularidade, assegurando a qualidade do processo e cuidando ativamente de todos os seus princípios fundamentais.

2.6. Objetivos da Mediação

A mediação possui vários objetivos, dentre os quais se destacam a solução dos conflitos (boa administração do conflito), a prevenção da má administração de conflitos, a inclusão social (conscientização de direitos, acesso à justiça) e a paz social.

Solução dos conflitos

A solução de conflitos configura o objetivo mais evidente da mediação. O diálogo é o caminho seguido para se alcançar essa solução. O diálogo deve ter como fundamento a visão positiva do conflito, a cooperação entre as partes e a participação do mediador como facilitador dessa comunicação.

Ao iniciar a reunião para mediar a controvérsia, deve o mediador explicar o processo de mediação e todos os princípios que a fundamentam, ressaltando, especialmente, tratar-se de um processo voluntário e que somente as pessoas envolvidas naquele conflito têm o poder de decisão. Deve ser explicado que a participação de cada um é muito importante, e que ninguém melhor do que eles conhecem o conflito que vivenciam, de tal forma que o mediador está ali apenas para ajudar.

Para que esse objetivo seja alcançado, as pessoas devem dialogar na expectativa de que os dois podem sair vitoriosos – ganha-ganha –, que

apesar das diferenças alguns objetivos são comuns e que assim podem encontrar um acordo satisfatório. Deve-se esclarecer para as partes, no processo de mediação, que o acordo realizado deve ser cumprido, já que elas resolveram conjuntamente, conscientes da decisão a que chegaram.

Outro aspecto interessante e fundamental para o cumprimento do acordo é que o conflito real seja discutido, pois muitas vezes apenas conflitos aparentes (que não refletem o real problema) são apresentados. É importante, nesse caso, que o mediador escute mais do que fale, possibilitando um sentimento de conforto e confiança para que dessa maneira o conflito real seja descoberto.

A prevenção da má administração dos conflitos

O segundo objetivo da mediação é a prevenção de conflitos. A mediação, como um meio para facilitar o diálogo entre as pessoas, estimula a cultura da comunicação pacífica. Quando os indivíduos conhecem o processo de mediação e percebem que essa forma de solução é adequada e satisfatória, passam a utilizá-la sempre que novos conflitos aparecem.

A mediação estimula a prevenção da má administração do conflito, pois incentiva: a conscientização dos direitos e deveres e da responsabilidade de cada indivíduo para a concretização desses direitos; a transformação da visão negativa para a visão positiva dos conflitos e o incentivo ao diálogo, possibilitando a comunicação pacífica entre as partes, facilitando a obtenção e o cumprimento do acordo.

A inclusão social

O terceiro objetivo da mediação é a inclusão social. A mediação é um meio de solução que requer a participação efetiva das pessoas para que solucionem os problemas, tendo que dialogar e refletir sobre suas responsabilidades, direitos e obrigações. Assim, esse mecanismo incentiva a reflexão sobre as atitudes dos indivíduos e a importância de cada ato para sua vida e para a vida do outro. A pessoa é valorizada, incluída, tendo em vista sua importância como ator principal e fundamental para a análise e a solução do conflito.

A mediação apresenta-se, pois, com o objetivo de oferecer aos cidadãos participação ativa na resolução de conflitos, resultando no crescimento do sentimento de responsabilidade civil, cidadania e de controle sobre os problemas vivenciados.

A paz social

O que é paz social? Para alguns significa não existir violência, assassinatos, roubos, agressões físicas, ausência de guerras. Outros incluem nessa lista a violência moral, ou seja, a difamação, a calúnia, a injúria ou várias outras formas de agressão moral. Esses entendimentos estão corretos, porém não estão completos.

Pretende-se ressaltar, neste estudo, que a compreensão de paz social vai além da violência física e moral. O caminho da busca pela paz social passa pela necessidade de efetivar os direitos fundamentais. Não se pode falar em paz social quando se verifica a existência de pessoas famintas, de elevado índice de desemprego, de trabalho escravo e infantil, de prostituição infantil, de tráfico de droga, de péssima qualidade de moradias, de baixo nível de serviço público de saúde e de educação, de discriminação racial, de tortura nas delegacias e nos presídios.

Ensina-se a paz quando se resolve e se previne a má administração dos conflitos, quando se busca o diálogo, quando se possibilita a discussão sobre direitos e deveres e sobre responsabilidade social; quando se substitui a competição pela cooperação – o perde-ganha pelo ganha-ganha.

A mediação, como forma pacífica e participativa da solução de conflitos, exige das partes envolvidas a discussão sobre os problemas, sobre os comportamentos, sobre direitos e deveres de cada um – todo esse diálogo realizado de forma cooperativa, fortalecendo o compromisso ético com o diálogo honesto.

3

A Figura do Ouvidor e do Mediador

3.1. Quem é o Ouvidor?

De forma geral, toma-se o Ouvidor como um representante do cidadão, portanto, alguém a quem cabe zelar pelos seus legítimos interesses junto às instituições públicas em que atua.

Cabe inicialmente ao Ouvidor analisar a origem da manifestação do cidadão, no intuito de verificar se a reclamação, queixa, sugestão ou denúncia goza de fundamento, a fim de avaliar o atendimento prestado pela organização. Constatadas a procedência e a veracidade da manifestação, o Ouvidor deve abrir os expedientes administrativos cabíveis para verificar a ocorrência e corrigi-la.

O Ouvidor está dentro da organização para buscar racionalidade. Deve entender o olhar de quem usa o serviço, vendo a empresa pelo lado de fora. Tal racionalidade é levada para dentro da empresa. Aí entra a mágica e o grande diferencial da ouvidoria em relação às outras áreas que cuidam do atendimento: o seu papel é estratégico. Parte da racionalidade, leiga por natureza, e elabora internamente para conseguir interagir com a organização.

Internamente, o Ouvidor deve obter todas as informações para responder ao cidadão com qualidade e clareza. Informar corretamente, encontrar o ponto de gargalo do problema e, se for necessário, orientar como a pessoa deve proceder, caso o Ouvidor não possa atender à sua solicitação, é fundamental. Às vezes, as informações são reservadas e o Ouvidor tem a obrigação de obedecer o sigilo dos dois lados e, assim, com as áreas competentes, deve elaborar a resposta correta para o cidadão e, sobretudo, buscar a solução, dentro da organização, para a sua questão.

Por mais ingênua que uma reclamação possa ser, ela sempre deve ser levada em consideração. Não raro, uma grande inovação pode estar por trás de uma reclamação, seja nos processos internos da organização, nas diferentes formas de apresentar o produto e/ou na própria qualidade do produto.

3.2. Perfil do Ouvidor

O Ouvidor deve ter uma visão pontual do foco do problema, o que facilita encontrar soluções. É preciso ver com clareza que, por mais qualidade que se confira a um serviço, a organização sempre terá possibilidades de falha. Nas organizações modernas, a questão não é não

errar, é ter agilidade para corrigir. Assim, o ouvidor é como um termômetro que avisa à alta administração o que está ocorrendo.

Ouvidores conferem ainda transparência às organizações, sejam elas públicas ou privadas, agregando valor percebido às instituições e/ou empresas. Essa nova relação, de respeito às pessoas, consumidoras diretas ou não, tem-se revelado como ponto decisivo na imagem de uma organização, determinando a escolha do consumidor e, no caso de instituições públicas, a aprovação ou reprovação dos serviços prestados, pelos quais o cidadão paga, às vezes, compulsoriamente.

A Ouvidoria não existe para agradar ao cliente. No fundo, traz mais benefício para os órgãos públicos ou as empresas do que o inverso. E aí, pouco interessa a nomenclatura – se ouvidor ou *ombudsman* –, embora, por uma tendência do mercado, tem-se vinculado o título de ouvidor ao serviço público e de *ombudsman* à iniciativa privada.

3.3. Capacitação do Ouvidor

Por se tratar de uma profissão relativamente recente nos moldes atuais, não existe formalmente a especialização em Ouvidoria. Um ouvidor não necessita de formação específica ou de curso superior. A Ouvidoria é, em essência, a ciência do relacionamento, exigindo sensibilidade e o máximo de conhecimento do local onde se trabalha, da legislação pertinente e, antes de mais nada, consciência e senso de justiça. É fundamental que o ouvidor seja tolerante e sensível, tenha uma visão sistêmica do contexto em que está inserido e da organização na qual atua, assim como de todos os seus processos.

Atualmente, intensifica-se a troca de experiências entre organizações de Ouvidores e *Ombudsman* do Brasil e do Mundo, permitindo um aprofundamento do conhecimento. Cursos de pequena duração, seminários, congressos e o aumento expressivo de referências bibliográficas têm sido determinante na capacitação profissional de ouvidores/*ombudsman* e daqueles que trabalham nas tarefas de suporte a essa atividade.

3.4. Características inerentes à figura do Ouvidor

É possível listar inúmeras características que devem compor o perfil do Ouvidor. A fim de desempenhar com desenvoltura as suas funções, é essencial que o Ouvidor seja:

Colaborativo: é importante sempre ressaltar que o Ouvidor funciona como representante do cidadão. Essa representação, entretanto, não significa defesa intransigente da reivindicação da parte representada, porquanto cabe ao Ouvidor discernimento para levar adiante uma re-

clamação, queixa ou denúncia do público. Porém, é certo que, para executar bem o seu papel, torna-se absolutamente necessário que ele envide todos os procedimentos de natureza administrativa para satisfazer os interesses do reclamante no propósito de que ambos, cidadão e instituição, sejam os grandes beneficiados.

Nesse momento, emerge a figura do mediador que deve existir em todo Ouvidor que pretenda realizar as suas funções com o fito de alcançar acesso à justiça, resgate da cidadania, paz social etc.

Paciente no trato com o público: não raras vezes, um dos grandes entraves da relação do Ouvidor com o público será o estado de espírito com que o reclamante faz a sua manifestação. Irritado com o que considera uma afronta aos seus direitos, o cidadão poderá expressar a sua insatisfação por meio de gestos e palavras desagradáveis. Nesse momento, cabe ao Ouvidor apresentar-se como conciliador da situação, fazendo com que o reclamante sinta que o seu papel não é de dificultar a solução para o problema exposto. Pelo contrário, sem perder a autoridade e sem permitir submeter-se a qualquer despropósito emanado do reclamante, deve o Ouvidor tranquilizá-lo no sentido de fazê-lo crer que todas as medidas compatíveis com o contexto serão tomadas, a fim de que sejam dadas as respostas a quem as requer.

Conhecedor dos serviços prestados pela instituição: sabe-se que o Ouvidor só dará as respostas que satisfaçam as dúvidas do reclamante se ele for conhecedor dos serviços prestados pela instituição. Para tanto, faz-se necessário realizar estudos freqüentes sobre as atribuições de cada setor no sentido de assenhorear-se das condutas, procedimentos adotados e objetivos perseguidos, a fim de ter uma referência que lhe permita avaliar a credibilidade da reclamação do usuário do serviço.

Ágil: é de se imaginar que o usuário, ao fazer uma manifestação, deseje uma resposta o mais breve possível. Para que isso ocorra, há necessidade de que o Ouvidor, imbuído do propósito de realizar as suas atribuições da melhor maneira possível, deve agir com a rapidez e cuidado, a fim de dar a melhor resposta ao cidadão, usando a menor margem de tempo possível. Para tanto, é fundamental que o Ouvidor tenha um bom relacionamento com os seus pares, o que certamente contribuirá para um retorno rápido aos interesses do reclamante.

Equilibrado emocionalmente: é possível que nas relações que se estabelecem ora com o público externo, ora com os colegas de trabalho haja momentos de desgastes. No primeiro caso, como já fora mencionado, em razão do estado de espírito do usuário do serviço. De outro

modo, o desgaste pode ter origem numa possível má vontade dos servidores a quem cabe fornecer os elementos para dar resposta satisfatória ao reclamante. Nesses momentos, o Ouvidor deve agir com equilíbrio emocional, de maneira a realizar o seu trabalho até o final, preservando a isenção no que toca ao resultado de sua averiguação e análise dos fatos.

Tenaz: o Ouvidor sabe que deve dar uma resposta satisfatória a quem o procura. Entretanto, para que possa encontrar os melhores resultados, freqüentemente o Ouvidor terá que suplantar obstáculos de natureza operacional, administrativa e pessoal. Ainda assim, deve realizar todos os esforços para que o seu representado naquele momento, no caso o cidadão que o procurou para sanar um problema, tenha uma resposta à sua manifestação. A tenacidade é uma das maiores ferramentas para sobrepujar os obstáculos de qualquer natureza.

Autodidata: muitos dos temas que chegam ao Ouvidor são alheios aos seus conhecimentos técnicos e profissionais. Entretanto, isso não deve ser obstáculo capaz de demovê-lo do propósito de realizar o seu trabalho. A auto-aprendizagem de assuntos que lhe são estranhos dará os subsídios suficientes para entender contextos novos, elaborar questionamentos e colher respostas capazes de satisfazer os anseios do reclamante.

3.5. A Independência do Ouvidor

O princípio fundamental da Ouvidoria é a existência de um Ouvidor, que funciona como representante dos cidadãos dentro do órgão ou instituição. O ouvidor deve ser tão independente quanto possível no desempenho de suas funções. A ele, cabe atender pessoalmente ou por outros meios o usuário dos serviços da instituição na qual atua e tenta solucionar os seus problemas ou dar respostas às suas reclamações com brevidade e eficiência.

Para que isso ocorra, é imprescindível que não haja quaisquer obstáculos de caráter administrativo, pessoal ou social, salvo se a informação de alguma forma comprometa a imagem da instituição ou dos seus servidores ou, ainda, caso esteja sob sigilo de justiça. Essa independência, a propósito, deve ocorrer tanto em relação à parte que reclama quanto em relação à parte reclamada.

3.6. Quem é o Mediador?

O Mediador é aquela terceira pessoa escolhida ou aceita pelas partes que, com técnicas próprias, facilita a comunicação, possibilitando um diálogo pacífico e um acordo satisfatório.

O Mediador é o condutor da mediação de conflitos – terceiro imparcial que auxilia o diálogo entre as partes com o intuito de transformar o impasse apresentado, diminuindo a hostilidade, possibilitando que as próprias partes encontrem uma solução satisfatória para o conflito.

Como ele deve agir? O que ele faz?

Deve o Mediador ser capaz de entender o conflito (ambiente em que ocorre o conflito), ser paciente, inteligente, criativo, confiável, humilde, objetivo, hábil na comunicação, imparcial com relação ao processo e ao resultado.

Compete-lhe ainda agir de forma a acalmar os ânimos e fazer com que as pessoas resolvam os conflitos com base na razão e em sentimentos bons. Não deve o Mediador deixar que as partes discutam tomadas pela raiva, pelo ódio.

Cabe ao Mediador facilitar o diálogo – ouvir as partes antes de tudo. Deve conduzir a sessão de mediação de forma tranqüila e sem querer decidir, conquanto lhe cabe apenas o papel de auxiliar as partes no sentido de que entendam o conflito como algo transitório, que devem conversar para alcançarem um novo momento – o momento da concordância.

O Mediador, em face do princípio da confidencialidade do processo, não pode discutir com outra pessoa, além das partes, o que foi tratado nas reuniões de mediação.

Como explica Valéria Warat⁵, o Mediador deve ser capaz de:

- a) Ouvir e tranqüilizar as partes, fazendo-as compreender que o mediador entende o problema.
- b) Passar confiança às partes.
- c) Explicitar a sua imparcialidade.
- d) Mostrar às partes que seus conceitos não podem ser absolutos.
- e) Fazer com que as partes se coloquem uma no lugar da outra, entendendo o conflito por outro prisma.
- f) Auxiliar na percepção de caminhos amigáveis para a solução do conflito.

5 WARAT, Valéria. Mediação e Psicopedagogia: Um caminho por construir. p. 122/123.

- g) Ajudar as partes a descobrir soluções alternativas, embora não deva sugerir o enfoque.
- h) Compreender que, ainda que a mediação se faça em nome de um acordo, esse não é o único objetivo.

Quem pode ser Mediador?

O Mediador pode ser qualquer pessoa capaz e da confiança das partes. Não há exigência de formação acadêmica ou nível de escolaridade para exercer a função. No entanto, para exercer com eficiência essa tarefa deve o Mediador ser capacitado para a prática da mediação de conflitos, tendo em vista o princípio da competência.

3.7. Capacitação do Mediador

Conforme expõe Jean Six são necessários perceber três componentes para a formação do mediador: “a matéria-prima (homem), a teoria e a prática”⁶.

Matéria-prima: a matéria-prima do mediador no processo de mediação é o homem, o ser humano. Quando o mediador analisa os conflitos do dia-a-dia e tenta buscar soluções para as controvérsias, discutindo, amadurecendo e traçando novas estratégias, passa a conhecer melhor o ser humano e, conseqüentemente, sua função como mediador. O bom mediador percebe que sua formação é contínua, exatamente porque o ser humano está em contínuo desenvolvimento. A cada mediação, a cada conversa, a cada experiência na mediação, o mediador encontra novas formas de atuar, voltando-se sempre para um constante aperfeiçoamento.

Teoria: é o estudo sobre a mediação de conflitos, seus fundamentos, objetivos e princípios. É necessária para uma boa fundamentação da mediação como um instrumento democrático e sua adequada utilização para os diversos tipos de conflito.

Prática: é a atividade real e contínua da mediação de conflitos. A prática revela-se na experiência da mediação. O estudo dos casos práticos e o trabalho com casos concretos possibilitam que o mediador saiba quando e como começar, quando continuar e quando encerrar uma mediação. No Brasil, a exemplo de outros países, é crescente o número de

6 SIX, Jean-François. Dinâmica da Mediação, p. 271.

curso de capacitação de mediadores. Os centros, institutos e câmaras de mediação oferecem esses cursos de capacitação, exigindo-se sempre a teoria e a prática para uma boa formação do mediador.

Nos cursos de capacitação abordam-se temas como “o sentido da mediação”, “as etapas do processo de mediação”, “a função do mediador, habilidades e recursos pessoais fundamentais ao mediador”, “a comunicação entre as partes e entre as partes e o mediador”, “a investigação dos problemas”, “vivência do processo de mediação por meio de: análises de casos concretos/soluções, mediações simuladas, construção do acordo, integração dos conteúdos interdisciplinares da mediação” “criação de estratégia de trabalho”, “redação do acordo final”, “código de ética” etc.

O bom mediador, portanto, deve realizar um estudo sistemático e contínuo aliado à prática de resolução de conflitos. O que não se pode deixar de ressaltar, no entanto, é que o mais importante na formação do mediador é que ele efetivamente compreenda o sentido da mediação e os objetivos desse processo. Não é um aprendizado de fórmulas matemáticas, não há receita predeterminada.

A mediação lida com seres humanos, com relações humanas que se modificam a partir dos sentimentos. Cabe ao mediador compreender esses sentimentos. Portando-se com humildade para escutar e não impor decisões e, principalmente, exercitando a prática de mediação de conflitos, os mediadores alcançarão a sensibilidade e a sabedoria necessárias para a realização de uma mediação exemplar.

3.8. Autonomia da vontade das partes

O caráter voluntário do processo da mediação garante o poder das partes de escolhê-lo e administrá-lo. A pessoa está livre para procurar a mediação como instrumento de solução para seus conflitos e tomar todas as decisões durante ou ao final do processo. As partes possuem autonomia para escolher a mediação e decidir no processo de mediação.

4 O Processo de Mediação

Não há uma forma específica para o processo de mediação. Os estudiosos e práticos da mediação têm oferecido sugestões para o bom andamento de uma sessão de mediação.

Aqui podemos adotar os ensinamentos do mediador Juan Carlos Vezzulla⁷ para quem o processo de mediação é dividido em seis etapas, ressaltando-se, inicialmente, um momento anterior ao processo de mediação propriamente dito – a pré-mediação.

4.1. Pré-mediação

Em virtude da dificuldade de se entender o conflito como algo positivo e de assimilar o procedimento colaborativo, não-rival, antes da sessão de mediação propriamente dita, pode ser estabelecida a pré-mediação, ou seja, a necessidade da preparação para a mediação. Esse momento é utilizado para:

- Eliminar o caráter adversarial tão comum entre pessoas em conflito, fruto da representação do litígio arraigada à cultura do povo brasileiro.
- Explicar a responsabilidade absoluta das partes pelo processo de mediação e que o mediador não decide, não sugere soluções e não oferece assessoramento legal.
- Esclarecer sobre o trabalho cooperativo entre as partes, a necessidade do respeito mútuo e a exigência da escuta atenta ao que cada um deseja.
- Esclarecer sobre o processo de mediação, sobre a função do mediador e sobre suas peculiaridades.

A pré-mediação também é o momento de as partes apresentarem sucintamente os motivos que as levaram ao processo de mediação. Questiona-se ainda se esse seria o melhor meio para solucionar tal conflito, para que a escolha seja consciente. É preferível que as partes sejam ouvidas separadamente para evitar que se estendam no assunto. Deve-se ressaltar que, nesse primeiro contato, os indivíduos, em virtude da situação emocional, tendem a esclarecer todos os detalhes do problema. Nesse caso, cabe ao mediador, pacientemente, explicar que o momento para a discussão do conflito é na sessão de mediação.

7 VEZZULLA, Juan Carlos. Teoria e prática da mediação, p. 72-84.

O tempo entre a pré-mediação e a mediação deve servir para a mudança de posição frente ao conflito e frente ao outro, possibilitando, na primeira sessão de mediação, um diálogo pacífico, viabilizando a comunicação efetiva entre as partes.

Em algumas situações, torna-se difícil a realização da pré-mediação em dia diferente da primeira sessão de mediação. É o caso da mediação entre pessoas de baixa renda quando a dificuldade de deslocamento ou dispensa de serviço tornam-se grandes obstáculos. Nesses casos tem-se realizado o primeiro atendimento com as informações oferecidas pelo indivíduo que procura a mediação e logo a sessão de mediação é marcada. No dia determinado, com a presença das partes, antes de iniciar a mediação, é realizada a pré-mediação.

4.2. Etapas do Processo de Mediação

Primeira etapa: representa o momento em que o mediador explica o processo de mediação para os participantes. Nessa etapa, tornam-se claras as fases do processo de mediação, a imparcialidade do mediador, a voluntariedade de tal processo, o respeito mútuo exigido no decorrer do processo, a garantia do sigilo do que for discutido, a igualdade de oportunidades, a responsabilidade das partes pelas decisões, os honorários do mediador e a forma de pagamento. Todas as dúvidas quanto à mediação deixam de existir nessa primeira etapa.

Segunda etapa: neste momento, as partes falam sobre o conflito que as levou até a mediação, cabendo a elas decidir quem deve começar a falar. É importante que desde o início da fala seja esclarecido que o poder de decisão é das partes, inclusive, no tocante a quem deve começar a contar o problema. Isso porque, em todas as escolhas, o mediador deve chamar a atenção para o fato de que os maiores responsáveis são as pessoas que estão vivendo o conflito. O mediador deve ouvir com atenção, deixando as partes à vontade, confortáveis para expressar os sentimentos sem obstáculos, não descuidando de sempre dar as mesmas oportunidades a cada parte. Deve conduzir o processo facilitando esse diálogo sem sugerir as soluções, questionando de forma aberta, porém, sem emitir pontos de vista.

Terceira etapa: nesta etapa, o mediador, depois de perguntar se as partes têm algo a acrescentar, faz um resumo do que foi explicitado, requerendo às partes que intervenham, caso percebam alguma incorreção. Nesse momento, deve o mediador aproveitar para, com as palavras dos mediados, mostrar os pontos de convergência, os pontos positivos, criando base sólida para a comunicação. É muito importante que as pessoas falem

tudo o que estão sentindo, inclusive os sentimentos que impedem um diálogo tranquilo. As palavras das pessoas devem ser repetidas pelo mediador. Essa é uma maneira de organizar as idéias, sistematizando o raciocínio. Dessa forma, deverá o mediador verificar, dentre as diferenças, quais os pontos em comum, de convergência e assim trabalhá-los. Ex.: discussão de marido e mulher: pontos de discordância (raiva, briga, traição); pontos de convergência (acreditam que a separação é o melhor caminho, que os filhos devem ser bem assistidos, que é importante a presença do pai). O mediador deve trabalhar os pontos de convergência, deixando ainda claro para as partes que o conflito é natural e momentâneo e que, se bem administrado, resultará em um momento de paz.

Quarta etapa: representa um dos momentos mais importantes da mediação, pois as partes, após ouvir o resumo feito pelo mediador, começam um diálogo direto, com maior profundidade. Nesta etapa, surgem as maiores contradições, indefinições, obscuridades. O mediador deve ser muito cauteloso para evitar as agressões mútuas que em nada ajudam na comunicação. Cabe ao mediador verificar a necessidade ou não de uma sessão privada de mediação (caucus).

Quinta etapa: representa o momento do início das conclusões. Sem impor qualquer acordo, o mediador começa a sintetizar os temas já abordados no diálogo estabelecido, ensinando às partes a raciocinarem em busca de soluções satisfatórias e de cumprimento possível.

Sexta etapa: por fim, a sexta etapa refere-se à redação do acordo que deve ser feito pelas duas partes, numa linguagem fácil, que possibilite a compreensão dos clientes e que contenha todas as exigências da decisão estabelecida por meio da comunicação.

Após esse esclarecimento sobre o processo de mediação e valendo-se da orientação de Nazareth Serpa⁸, pode-se elencar, na prática, alguns pontos positivos do processo de mediação⁹:

8 SERPA, Maria de Nazareth. *Mediação em Família*, p. 69-70.

9 Sobre como funciona o processo de mediação, a administração dos conflitos nos contatos iniciais, a escolha da estratégia adequada para guiar a mediação, o detalhamento do processo de mediação, o início da sessão de mediação, a revelação dos interesses ocultos das partes, as opções de acordo, a avaliação sobre essas opções, a negociação final e sua formalização, o acordo final, situações especiais no processo, a prática da excelente mediação, vede MOORE, Christopher W. *O processo de mediação – estratégias práticas para a resolução de conflitos*.

- As partes ficam totalmente satisfeitas com o acordo.
- Como processo colaborativo, a mediação estimula um tratamento cordial entre as partes.
- A auto-estima dos participantes é desenvolvida.
- Normalmente o tempo do processo de mediação é curto.
- Os custos deste processo são relativamente baixos.
- Como as partes celebram acordo por meio de conversa e reflexão, o seu cumprimento é natural.
- O processo de mediação tanto resolve o conflito como previne a má administração de novas controvérsias.

Podem-se indicar ainda outras vantagens:

- A privacidade.
- A escolha do mediador pelas partes.
- O reflexo das preocupações e das prioridades das disputas.
- A flexibilidade.
- O tratamento do conflito.
- A busca de soluções criativas.
- O registro de alta taxa de cumprimento das decisões.

4.3. Técnicas utilizadas no processo de Mediação de Conflitos

Desde o primeiro momento da mediação, todo o cuidado deverá ser direcionado pelo Mediador e pela equipe que recebe as pessoas interessadas no processo de mediação. Inicialmente as partes devem ser bem recebidas e bem acomodadas pela equipe de funcionários que compõem a instituição de mediação. Esse tratamento mostrará que eles são considerados cidadãos, portanto merecedores de respeito e atenção, e não apenas partes em um conflito ou números de uma estatística. Cada ser humano é único e merece atenção diferenciada. Esse tratamento é o início da quebra das barreiras para o diálogo, para a comunicação.

Ao iniciar a sessão de mediação, deverá o Mediador perguntar o nome das pessoas. Deve perguntar como elas preferem ser chamadas – pelo primeiro nome, sobrenome, pelo apelido (desde que esse apelido não seja pejorativo). Esse tratamento valoriza as pessoas e as faz sentir-se mais à vontade.

Deve o Mediador perguntar quem deseja falar primeiro e deve destinar a cada pessoa o mesmo tempo. É importante que as pessoas percebam a sua responsabilidade naquele processo e que terão sempre o mesmo tratamento.

Depois desses momentos preparatórios e passadas as três primeiras fases acima descritas, inicia-se efetivamente o diálogo no processo de mediação e daí a utilização das técnicas facilitadoras dessa comunicação.

Escuta ativa

Comunicação significa tornar algo comum a todos. Troca de informações entre aquele que emite um pensamento e aquele que recebe e a percepção do significado do que foi emitido entre os indivíduos envolvidos. Para que se inicie um processo de comunicação, é necessário a emissão de uma informação. Uma mensagem pode ser transmitida de **modo verbal, simbólica e não-verbal** (BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional e BATISTA, A. Tempo, Comunicação e Liberdade).

A comunicação **verbal** é a forma de comunicação mais frequente. É a comunicação com palavras. Ela pode ser dividida em verbal-oral e verbal-escrita.

A **verbal-oral** refere-se à fala – dar informações, entrevistar, ministrar palestras, aulas, conversar, etc.

A **comunicação verbal-escrita** refere-se a informações oferecidas por meio de documentos escritos, ou seja, relatórios, pesquisas, normas, etc.

A comunicação também pode ser **simbólica** – quando as pessoas utilizam símbolos para passar uma informação, como as placas de trânsito.

A comunicação **não-verbal** é a forma de passar informações que utiliza gestos, formas de olhar, ou seja, modo como usamos o nosso corpo para transmitir certas mensagens.

Para facilitar a comunicação entre as partes devem os mediadores:

- Conversar pacientemente com as pessoas envolvidas no conflito, utilizando-se de uma linguagem simples e direta (evitando jargões técnico-jurídicos).
- Explicar o processo de mediação e todas as informações de forma clara e suficientemente completas para a real compreensão desse procedimento.
- Estimular as várias formas de comunicação entre as partes – verbal, simbólica e não-verbal, de maneira que as pessoas consigam compreender um ao outro.

Sobre a função e atuação do mediador, deve ele ainda desenvolver para si, e para as partes envolvidas, habilidades de escuta. Assim, deve conhecer mecanismos que facilitem a escuta, o ouvir. Algumas formas de facilitação da escuta são: escuta ativa, empatia, reflexão, *feedback* (retroalimentação).

A **escuta-ativa** significa a vontade e a capacidade de escutar a mensagem inteira (verbal, simbólica e não-verbal). Agir com calma,

possibilitando que as partes conversem e expressem todas as suas intenções. Como Mediador, é importante criar situações que ajudem as pessoas a falar o que realmente querem dizer. Normalmente, na mediação utiliza-se perguntas abertas: Como? Onde? Por quê? Quando?

A **empatia** está vinculada à escuta ativa, pois requer certa sensibilidade entre as pessoas que estão tentando comunicar-se. Significa colocar-se na posição do outro, buscando compreendê-lo. É a tentativa de ver a pessoa com os olhos dela.

Para a boa aplicação da **escuta-ativa**, exige-se a repetição e reformulação das mensagens recebidas. Essa técnica chama-se reflexão. Refletir sobre o que foi dito sem realizar julgamentos antecipados. Nesse caso, apenas se pretende testar se cada um compreendeu a mensagem enviada.

O retorno – compreensão da mensagem – e a troca de informações são imprescindíveis para a comunicação efetiva. Assim é o chamado *feedback* (retroalimentação). Para facilitar esse *feedback*, ou seja, a interação dos indivíduos é interessante que:

- O mediador deixe claro que possui a intenção de ajudar – não deve colocar-se em posição de superioridade.
- Descreva a situação de modo claro, evitando opiniões ou julgamentos antecipados.
- Concentre-se no problema real, evitando questionamentos que apenas distorcem a comunicação.
- O mediador resuma o que foi discutido e que essas informações sejam objeto de reflexão para que fique claro que as partes compreenderam o que foi discutido, ou seja, tenham efetivamente se comunicado.

Observação das expressões

As mensagens elaboradas por um indivíduo devem, a partir do conceito de **escuta-ativa** (associar à sua fala uma expressão corporal, não-verbal, compatível com o que está dizendo), levar em consideração dois aspectos importantes: mensagens negativas e mensagens positivas.

As **mensagens negativas** refletem-se nas expressões que evidenciam que a pessoa ainda não está pronta para a comunicação ou que não consegue interagir na comunicação (lábios apertados, músculos da face apertados, sorriso formal, sobrancelhas levantadas, olhar para baixo, falta de contato visual, olhar apertado, balançar a cabeça para frente e para trás, cabeça caída, curva, braços cruzados, ombros caídos, tapar a boca com as mãos, estalar dedos e punhos cerrados).

As **mensagens positivas**, por sua vez, demonstram que o indivíduo está preparado para a comunicação ou que está interagindo

de forma adequada (sorriso, boca relaxada, face alerta, pronto para ouvir, olhos pousados no interlocutor, olhos bem abertos, cabeça ereta, fazer afirmações com a cabeça, braços abertos, corpo não curvado, gestos com mãos abertas, mão no peito, gestos compatíveis com a fala).

Perguntas abertas

Pergunta aberta é uma técnica utilizada para facilitar que todos os fatos sejam contados pelas pessoas envolvidas sem um direcionamento ou pré-julgamento do mediador. A pergunta é feita de maneira a exigir que toda a construção da resposta seja inteiramente de responsabilidade das partes. A técnica da pergunta aberta é importante porque abre o raciocínio.

Por exemplo: em determinado conflito, que seja referente à separação de um casal (Maria e João). No momento da discussão, Maria afirma que João a traiu com uma colega de trabalho. Qual deve ser a pergunta do mediador? O mediador deve olhar para João e perguntar: O que aconteceu, João? Isso porque quando o mediador pergunta: É verdade que você traiu Maria, João?, ele já traz em sua pergunta uma possível afirmação de que João tenha traído Maria, sem mesmo ouvir o que João tem a dizer.

As perguntas abertas: Como? Quando? O que aconteceu? Onde? O que você acha? O que você tem a dizer? Refletem a imparcialidade do mediador e a tentativa de incentivar a fala e a participação ativa e espontânea das pessoas envolvidas no conflito.

Outro exemplo: suponha-se que a mulher (Carla) procure o Núcleo de Mediação para resolver uma questão relativa à pensão alimentícia. O homem (Mateus) nunca havia pagado a pensão antes para o filho de 5 anos. Dessa maneira, os dois são convidados para a sessão de mediação e ali é discutido esse problema. A mãe da criança coloca os problemas vividos e a necessidade da pensão para o filho. Nesse momento, o pai pergunta ao mediador: Devo pagar? Tenho obrigação de pagar? Quanto devo pagar? Quanto normalmente se paga na pensão alimentícia?

Como deve o Mediador responder? O Mediador deve devolver a pergunta ao pai da criança para que dele mesmo venha a resposta quanto ao dever ou não de pagar a pensão e à quantia que pode verdadeiramente pagar. O Mediador deve dizer: O que você entende por pensão alimentícia? O senhor acha que deve pagar? Quanto o senhor acha que deve pagar? Com a primeira pergunta, o Mediador incentivará a construção de uma resposta do próprio pai sobre o que é pensão. E ainda questiona o valor que ele entende que deve pagar.

Claro que, nesse caso, como se trata de pensão alimentícia e deve obrigatoriamente ser paga, se o pai da criança não concluir espontaneamente que deve pagar, deve o Mediador avisá-lo de sua obrigação. Normalmente, isso não acontece, pois a sociedade já conhece o dever de se pagar pensão alimentícia.

Quando a resposta vem de dentro de cada um, fruto de um diálogo e de uma reflexão verdadeira, essa resposta, se representar uma obrigação assumida, será naturalmente cumprida. Isso porque não foi imposto, foi pensado, questionado e admitidas as responsabilidades.

Assim deve o Mediador usar bastante as questões: Como? Onde? Quando? O que você acha? O que você entende por...?, enfim, perguntas que não trazem um julgamento prévio e que exigem respostas de inteira responsabilidade das partes.

Anotações

O Mediador deve anotar o que foi discutido, utilizando-se das palavras dos envolvidos. Essas **anotações** são importantes para que o mediador possa resumir cada informação recebida, repeti-la, discuti-la e estimular a reflexão, possibilitando uma comunicação efetiva e de sucesso.

Deve, no entanto, informar, antes de iniciar essa técnica, que irá anotar as informações para organizar as idéias, sugestões e informações ali apresentadas. Caso contrário, as partes podem prestar mais atenção no que está sendo anotado do que efetivamente na discussão. Essa técnica, se não for bem realizada, pode tornar-se um obstáculo à comunicação.

Quanto maior for a clareza sobre o processo de mediação e suas técnicas, maior será a confiança que o mediador passará às partes e crescerá a possibilidade de se conseguir um diálogo pacífico.

Gravação e filmagem

São recursos mais raros, porém apresentam um bom resultado. Quando o Mediador pergunta se pode **gravar o diálogo** e as partes permitem, esse recurso possibilita que as pessoas se escutem. Depois de discutir, o Mediador coloca a gravação para que as partes escutem o que falaram. Muitas vezes, mesmo a pessoa escutando a sua voz no gravador, afirma que não teria dito o que ouviu. Assim acontece porque, muitas vezes, as pessoas falam, mas não se escutam. Falam sem pensar, irresponsavelmente.

Percebe-se assim que a comunicação não foi efetiva. Várias barreiras existiram para que as pessoas não compreendessem sequer o que falavam, quem dirá o que a outra parte dizia.

Assim, a gravação é um recurso para auxiliar o Mediador e as partes na solução do conflito. Deve-se deixar claro que a gravação jamais deve ser usada para acusar uma parte ou a outra. A fita será gravada, mas se as partes ou uma delas pedir para desconsiderar o que disse anteriormente, isso deve ser feito. Não se deve criar um campo de batalha, mas um local confiável no qual tudo o que for realizado deve ser com a intenção de facilitar a comunicação e em benefício das partes.

A **filmagem**, por sua vez, é muito utilizada, para que as partes se vejam e questionem a sua forma de falar e de agir. Esse recurso é muitas vezes usado para desconstrair as pessoas.

Tanto a gravação como a filmagem devem ser desgravadas na presença das partes, garantindo o sigilo das informações. Todos os recursos utilizados na mediação de conflitos são em benefício das pessoas envolvidas. Deve-se ter muito cuidado com os recursos a serem utilizados.

5

Tipos de Conflitos que podem ser solucionados na Mediação

A mediação é um procedimento colaborativo que visa a estabelecer ou restabelecer o diálogo entre as partes, para que juntas construam uma solução para o conflito.

Diante da definição de mediação e dos objetivos desse processo, percebe-se que ela pode ser instrumento de resolução para vários tipos de conflito. Acredita-se, na verdade, que a mediação pode ser utilizada para quase todo o tipo de antagonismo, esclarecendo-se, porém, que determinadas controvérsias, para ter validade jurídica, devem ser enviadas para o Poder Judiciário.

Ainda não existe legislação específica que trate sobre o tipo de conflito que pode ser objeto de mediação. Assim cabe verificar o que o Direito vigente permite ser objeto de mediação.

Podem ser objetos da mediação:

Questões familiares: separação ou divórcio, alimentos, revisão de pensão e guarda dos filhos, conflitos entre pais e filhos adolescentes, conflitos entre irmãos. Para dar validade jurídica deve o acordo ser encaminhado ao Poder Judiciário para apreciação do juiz (homologação).

Questões cíveis: situações patrimoniais, como aluguel, recálculo de dívida, financiamentos, indenizações em acidentes de veículos auto-motores, etc.

Questões Comerciais: títulos de crédito, frete, seguro e entrega de mercadorias, comércio, cheques.

Consumidor: revisão de compra e venda de mercadoria, etc.

Conflitos escolares: entre professores e diretores, professores e alunos, professores e professores, alunos e alunos, enfim, todos os problemas vivenciados pelos indivíduos no ambiente escolar.

Conflitos de vizinhança: questões de convivência, conflitos variados que perturbem a convivência pacífica.

Questões Ambientais: poluição sonora, poluição ambiental etc.

No projeto de lei que tramita no Congresso Nacional, é lícita a mediação em toda matéria que admita conciliação, reconciliação, transação ou acordo de outra ordem. Informa que a mediação pode ser prévia (antes do processo judicial) ou incidental (dentro do processo).

Tal projeto (Nº 4827/98), afirmava que a tentativa de mediação incidental seria obrigatória no processo, salvo nos seguintes casos: I – na ação de interdição; II – quando for autora ou ré pessoa de direito público e a controvérsia versar sobre direitos indisponíveis; III – na falência, na concordata e na insolvência civil; IV – no inventário e no arrolamento, quando houver incapazes; V – nas ações de imissão de posse, reivindicatória de bem imóvel e de usucapião de bem imóvel; VI – na ação de retificação de registro público; VII – quando o autor optar pelo procedimento do juizado especial ou pela arbitragem; VIII – na ação cautelar; e IX – quando a mediação prévia, realizada na forma da Seção anterior, tiver ocorrido, sem resultado, nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores ao ajuizamento da ação. Com o substitutivo proposto, em 2005, pelo relator do projeto, senador Pedro Simon, tanto a mediação prévia como a incidental, passaram a ser facultativas.

Apesar de a mediação ser um meio de solução de conflitos que possa ser utilizado para vários tipos de controvérsia, ela tem apresentado um maior destaque na área familiar, tendo em vista as especificidades desses conflitos (relações continuadas, emoções, sentimentos, dificuldades de diálogo).

Outro campo em que a mediação vem demonstrando significativos resultados é no contexto escolar, considerando que a escola é um ambiente que acolhe uma diversidade de relacionamentos, dos quais emergem os mais variados tipos de conflito. Ressalta-se, ainda, que em virtude da falta da cultura do diálogo nessas instituições, tem-se verificado altos índices de violência, requerendo, dessa forma, a implementação mecanismos pacíficos de solução de antagonismos.

Procurou-se, portanto, neste estudo destacar um campo das relações humanas de significativa importância – **escola** – sem desconsiderar a relevância de outros temas nos quais a mediação pode ser utilizada.

6

A Mediação de Conflitos Escolares: uma Proposta de Paz

A UNESCO tem como missão primordial a construção da paz, e isso está expresso no artigo 1º de seu ato constitutivo, que diz

O propósito da Organização é contribuir para a paz e a segurança, promovendo cooperação entre as nações por meio da educação, da ciência e da cultura, visando a favorecer o respeito universal à justiça, ao estado de Direito e aos direitos humanos e liberdades fundamentais afirmados aos povos do mundo¹⁰.

Em um mundo onde as pessoas pouco dialogam, repudiam os diferentes e freqüentemente iniciam conflitos armados para a defesa de seus interesses, a paz surge como uma alternativa para tentar trazer um pouco de harmonia para as sociedades. Além da paz, a UNESCO busca promover outros valores, como a tolerância, o respeito ao próximo, a solidariedade, que podem proporcionar o desenvolvimento das democracias no mundo e o respeito aos direitos humanos.

Com o objetivo de implementar uma cultura de paz¹¹, e em conformidade com a prioridade da UNESCO – a paz –, a Assembleia Nacional das Nações Unidas declarou o ano de 2000 como o Ano Internacional da Cultura da Paz e lançou o “Manifesto 2000 por uma cultura de paz e não-violência”¹². Em seguida, declarou o período 2001 – 2010 como a “Década internacional por uma cultura de paz e não-violência para as crianças do mundo”.

10 Comitê paulista para a década da cultura de paz. Um programa da UNESCO 2001 – 2010.

11 Sobre a cultura da paz, ver: JARES, Xesús R. *Educação para a paz: sua teoria e sua prática*.

12 Os pontos principais do Manifesto 2000 são:

Reconhecendo a minha cota de responsabilidade com o futuro da humanidade, especialmente com as crianças de hoje e as das gerações futuras, eu me comprometo em minha vida diária, na minha família, no meu trabalho, na minha comunidade, no meu país e na minha região a:

1. Respeitar a vida e a dignidade de cada pessoa, sem discriminação ou preconceito.
2. Praticar a não-violência ativa, rejeitando a violência sob todas as suas formas: física, sexual, psicológica, econômica e social, em particular contra os grupos mais desprovidos e vulneráveis como as crianças e os adolescentes.
3. Compartilhar o meu tempo e meus recursos materiais em um espírito de generosidade visando ao fim da exclusão, da injustiça e da opressão política e econômica.
4. Defender a liberdade de expressão e a diversidade cultural, dando sempre preferência ao diálogo e à escuta do que ao fanatismo, à difamação e à rejeição do outro.
5. Promover um comportamento de consumo que seja responsável e práticas de desenvolvimento que respeitem todas as formas de vida e preservem o equilíbrio da natureza no planeta.
6. Contribuir para o desenvolvimento da minha comunidade, com a ampla participação da mulher e o respeito pelos princípios democráticos, de modo a construir novas formas de solidariedade. (Fonte: UNESCO).

Essa iniciativa tem por fim divulgar a idéia da cultura da paz, motivando os órgãos internacionais e todas as pessoas para o desenvolvimento de ações que busquem implementar projetos que desenvolvam a consciência da paz.

A cultura da paz é definida pela UNESCO¹³ como um conjunto de valores, comportamentos e estilos de vida que rejeitam a violência e previnem os conflitos, resolvendo os problemas por meio do diálogo e da negociação entre os indivíduos, os grupos e as nações.

Uma de suas propostas é o desenvolvimento da cultura da paz por meio da educação¹⁴, revisando o currículo educacional para promover valores, atitudes e comportamentos da cultura da paz, incluindo os meios de resolução pacífica de conflitos, o diálogo, a construção do consenso e a não-violência ativa.

A educação apresenta-se como o principal meio de divulgação da cultura da paz e dos valores pregados pela UNESCO – tolerância, respeito ao próximo, solidariedade – na medida em que possibilita aos educandos o aprendizado desses conhecimentos e os estimula a praticá-los em sua vivência.

Uma proposta que se vem desenvolvendo em vários países do mundo e está em sintonia com as propostas da UNESCO para a cultura da paz, é a mediação de conflitos desenvolvida nas escolas. Além de ensinar como bem administrar os conflitos surgidos entre os membros da instituição, a mediação estimula a paz e possibilita que o seu conhecimento seja levado para além dos muros escolares, sendo praticado na comunidade em que vivem os alunos, professores e funcionários.

6.1. A Mediação de Conflitos na Escola

A escola é um lugar onde diariamente convivem pessoas com diferentes características, educações, religiões e personalidades. Entre tantas diferenças é natural que surjam divergências das mais diversas espécies. É imprescindível, então, a boa administração dos problemas que venham a surgir para que a harmonia e o respeito estejam presentes no ambiente escolar e não interfiram no processo de ensino-aprendizagem.

¹³ Fonte: UNESCO.

¹⁴ Além da educação, a Declaração e Programa de Ação para uma Cultura de Paz das Nações Unidas elenca ainda a promoção de um desenvolvimento econômico e social sustentáveis; promoção do respeito aos direitos humanos; desenvolver a igualdade entre homens e mulheres; fomentar a participação democrática; promover a compreensão a tolerância e a solidariedade; promover uma comunicação participativa e o livre circulação de conhecimentos e informações; e promover a paz e a segurança internacionais. (Fonte: UNESCO).

Nesse contexto, surge a mediação para tentar solucionar e também prevenir a má administração dos conflitos que se desenvolvam na instituição de ensino. Ela se revela importante porque

se presenta como una herramienta que puede aportar a la resolución constructiva de conflictos, en especial en una organización donde sus integrantes se encuentran frente al desafío de convivir todos los días espetando sus diferencias.¹⁵

Maria do Céu Lamarão Battaglia, por sua vez, argumenta que,

considerando a escola como instituição que objetiva a educação cultural e social do homem, a mediação escolar se coloca como um convite à aprendizagem e ao aperfeiçoamento da habilidade de cada um na negociação e na resolução de conflito, baseada no modelo 'ganha-ganha', onde todas as partes envolvidas na questão saem vitoriosas e são contempladas nas resoluções tomadas¹⁶.

A mediação escolar caracteriza-se por possibilitar, dentro da escola, a educação em valores, a educação para a paz e uma nova visão acerca dos conflitos.

A violência, tão presente no meio escolar na atualidade, acaba destruindo os vínculos existentes entre as pessoas, tornando-as cada vez mais individualistas e indiferentes à existência do próximo. A mediação praticada nas escolas possibilita a todos os seus atores uma educação em valores. Ela desenvolve entre as partes a tolerância, o respeito às diferenças, a solidariedade, colaborando ainda para o surgimento da igualdade, da justiça, do desenvolvimento humano e contribui para a construção de uma democracia mais participativa.

As pessoas não nascem sendo tolerantes, solidárias e respeitadoras, elas necessitam ser educadas para agirem assim. A mediação, por suas características de diálogo pacífico, escuta ativa, respeito ao próximo e solidariedade, possibilita que as partes envolvidas no conflito, em especial as crianças e adolescentes que ainda estão em fase de formação, sejam educadas nesses valores e cresçam praticando-os.

A mediação também possibilita a educação para a paz. A violência geralmente ocorre quando não existem meios de canalizar a agressividade que resulta em conflito mal administrado.

15 OLIVERA, Mirta Gómez. *Técnicas de resolución de conflictos: por qué implementar programas de mediación escolar en las instituciones educativas?*

16 BATTAGLIA, Maria do Céu Lamarão. *Mediação escolar – uma metodologia de aprendizado em administração de conflitos.*

Sobre esse ponto, interessante a colocação de Marcelo Rezende Guimarães quando diz que

a violência, tanto na educação como no conjunto da sociedade, constitui-se como uma forma de expressão dos que não têm acesso à palavra (...). Quando a palavra não é possível, a violência se afirma e a condição humana é negada. Neste sentido, a reversão e a alternativa à violência passam pelo resgate e devolução do direito à palavra, pela oportunidade de expressão das necessidades e reivindicações dos sujeitos, pela criação de espaços coletivos de discussão, pela sadia busca do dissenso e da diferença, enfim, pela mudança das relações educacionais, ainda estruturadas no mandar e obedecer, para uma forma mais democrática e dialógica.¹⁷

A mediação, por meio do diálogo e da escuta ativa, possibilita que as partes exponham o problema e este seja trabalhado de uma forma positiva, possibilitando que os envolvidos consigam encontrar a melhor solução para as divergências.

Uma técnica fundamental que auxilia a administração pacífica dos litígios é *“comprender los sentimientos de la otra parte, interpretar su cultura, entendiendo las diferencias y no considerándolas como deficiencias para lograr ponerse en el zapato del otro”*.¹⁸

Mirta Gómez Olivera completa, dispondo que

mediar es pacificar, extender la cultura de la mediación en cualquier campo es haber optado por un futuro más humano, más civilizado, de soluciones más duradoras en los métodos de resolver conflictos inherentes a toda vida en sociedad.¹⁹

O conflito também pode ser compreendido de outra maneira por meio da mediação. As pessoas geralmente entendem o conflito como algo negativo, ruim, prejudicial à sociedade. Contudo, em um ambiente onde convivem tantas diferenças, é natural a existência de divergências e, inclusive, deve ser considerado positivo, na medida em que, a partir dos litígios as pessoas podem crescer e desenvolver-se.

17 GUIMARÃES, Marcelo Rezende. *Uma escola para a paz: a educação em tempos de violência*.

18 Fonte: EICaMe – Equipo Interdisciplinario Capacitador en Mediación Educativa. *Manifiesto 2000 por una cultura de paz y no violencia y la mediación escolar*.

19 OLIVERA, Mirta Gómez. *Técnicas de resolución de conflictos: por qué implementar programas de mediación escolar en las instituciones educativas?*

Maria do Céu Lamarão Battaglia salienta que

redefinir a noção de conflito implica no reconhecimento do mesmo como uma parte da vida que pode ser utilizada como oportunidade de aprendizagem e crescimento pessoal. Considerando-se que o conflito é inevitável, a aprendizagem da habilidade em resolvê-los torna-se tão educativa e essencial quanto a aprendizagem da matemática, história, geografia etc., sendo que, na maioria das ocasiões, as próprias crianças podem resolver seus conflitos de maneira tão adequada quanto com o auxílio dos adultos.²⁰

A visão positiva do conflito permite que esse seja visto com naturalidade, o que facilita a sua administração. Eles não devem ser vistos como obstáculos; ao contrário, devem ser encarados como normais, não sendo necessariamente nem bons ou ruins, positivos ou negativos. É a resposta que se dá aos conflitos que os torna positivos ou negativos, construtivos ou destrutivos. A questão é como resolvê-los, se por meios violentos ou não violentos.²¹

Maria Tereza Maldonato dispõe que “para construir uma cultura de paz é preciso mudar atitudes, crenças e comportamentos, até se tornar natural resolver os conflitos de modo não violento (por meio de acordos) e não de modo hostil”²².

Importante destacar que a mediação é eficiente não apenas para trabalhar na solução do conflito, mas na prevenção de futuras divergências. Muitas vezes, em um litígio entre partes, é exposto apenas o conflito aparente, superficial. Esse, quando resolvido, sana apenas uma pequena parte do problema, eis que o maior ainda existe e possibilitará o surgimento de outras confusões futuras. Na reunião de mediação, tenta-se fazer emergir o conflito real para ser trabalhado e resolvido, possibilitando assim a prevenção de conflitos futuros que tenham ligação com aquele motivo.

Ada Corti afirma que não apenas a solução, mas também a prevenção de conflitos é possível na medida em que se entende a mediação como

20 BATTAGLIA, Maria do Céu Lamarão. *Mediação escolar – uma metodologia de aprendizado em administração de conflitos*.

21 GUIMARÃES, Marcelo Rezende. *Por uma cultura de paz*.

22 MALDONATO, Maria Tereza apud GUIMARÃES, Marcelo Rezende. *Por uma cultura de paz*.

un proceso de comunicación y podamos implementarla no como una técnica sino como un método pedagógico, válido para todos los actores sociales: padres, alumnos, docentes, directivos, administrativos etc. Basado en la escucha, la aceptación, la comprensión y el respeto por los miembros de un sistema, donde la diversidad, el otro, tiene cabida y aceptación²³.

Este enfoque da mediação privilegia a formação participativa dos estudantes, o compromisso social e a cidadania, em prol de uma educação que objetive formar jovens comprometidos com sua realidade familiar, social, política, econômica e social.

A mediação escolar apresenta como vantagens melhorar a comunicação, o clima da escola, a formação integral do aluno e a preservação das relações. Seu campo de atuação é bastante abrangente. Ela tanto pode ocorrer entre alunos, entre professores, entre diretores e professores, entre integrantes da escola e pais de alunos.

A mediação escolar, quando realizada com os jovens, tem como objetivos:

- Desenvolver uma comunidade na qual os alunos desejem e sejam capazes de praticar uma comunicação aberta.
- Ajudar os alunos a desenvolverem uma melhor compreensão da natureza dos sentimentos, capacidades e possibilidades humanas.
- Contribuir para que os alunos compartilhem seus sentimentos e sejam conscientes de suas qualidades e dificuldades.
- Possibilitar aos alunos desenvolver autoconfiança em suas próprias habilidades.
- Desenvolver no aluno a capacidade de pensar criativamente sobre problemas e a começar a prevenir e solucionar os conflitos²⁴.

A mediação escolar caracteriza-se por possibilitar, dentro da escola, a educação em valores, a educação para a paz e uma nova visão acerca dos conflitos.

A violência, tão presente no meio escolar na atualidade, acaba destruindo os vínculos existentes entre as pessoas, tornando-as cada vez mais individualistas e indiferentes à existência do próximo. A mediação praticada nas escolas possibilita a todos os seus atores uma edu-

23 CORTI, Ada. *Mediación escolar: algo más que una técnica de resolución de conflictos*.

24 BATTAGLIA, Maria da Ceu Lamarão. *Mediação escolar – uma metodologia de aprendizado em administração de conflitos*. Ver também SCHABBEL, Corinna. *Mediação escolar de pares semeando a paz entre os jovens*.

cação em valores. Ela desenvolve entre as partes a tolerância, o respeito às diferenças, a solidariedade, colaborando ainda para o surgimento da igualdade, da justiça, do desenvolvimento humano e contribui para a construção de uma democracia mais participativa.

6.2. O surgimento da Mediação Escolar

Ramón Heredia²⁵ relata que a história da mediação de conflitos escolares é relativamente curta, tendo surgido há cerca de trinta anos. Ao contrário do que possa parecer, seu surgimento não se deu por meio da atividade de pedagogos, mas dos estudiosos da resolução de conflitos; de grupos comprometidos com a não-violência, como a igreja *Quaker*; os oponentes da guerra nuclear; membros do *Educators for Social Responsibility (ESR)* e advogados.

O autor destaca que no início dos anos 70, nos Estados Unidos, foram implementados os primeiros centros de justiça de vizinhos. Conhecido como Programa de Mediação Comunitária, o objetivo desses centros era oferecer um espaço onde os cidadãos pudessem-se reunir e resolver seus conflitos. Esses centros obtiveram grande êxito e posteriormente se estenderam por todo os Estados Unidos²⁶.

Na década de 80, o sucesso das atividades do programa de mediação comunitária foi levado para a escola, com o objetivo de ensinar os estudantes a mediar os conflitos com seus colegas. Inicialmente foram desenvolvidos programas de mediação para os alunos e, mais tarde, elaborados currículos de Resolução de Conflitos para as instituições de ensino²⁷.

Foram quatro os objetivos²⁸ que motivaram a implementação da mediação nas escolas:

- O conflito é parte inevitável da vida e pode ser usado como um momento de aprendizagem e crescimento pessoal pelos estudantes.

25 HEREDIA, Ramón Alzate Saéz de. Enfoque global de la escuela como marco de aplicación de los programas de resolución de conflictos, p. 35. Sobre o surgimento da mediação escolar, ver também TORREMORELL, Maria Carme Boqué. Guía de mediación escolar – programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años, p. 38 – 40; JONES, Tricia S. Conflict resolution education: goals, models, benefits and implementation., p. 1.

26 HEREDIA, Ramón Alzate Saéz de. Enfoque global de la escuela como marco de aplicación de los programas de resolución de conflictos, p. 35 –36.

27 HEREDIA, Ramón Alzate Saéz de. Enfoque global de la escuela como marco de aplicación de los programas de resolución de conflictos, p. 36.

28 HEREDIA, Ramón Alzate Saéz de. Enfoque global de la escuela como marco de aplicación de los programas de resolución de conflictos, p. 36 –37.

- Como o conflito é inevitável, o aprendizado das habilidades de resolvê-lo é tão educativo e essencial para o desenvolvimento dos estudantes como o aprendizado da geografia ou da história.
- Na maioria das ocasiões, os estudantes podem resolver seus problemas com a ajuda de outros estudantes de uma maneira tão adequada como com a ajuda dos adultos.
- Incentivar os estudantes a resolver suas disputas de forma colaborativa é um método mais efetivo de prevenir futuros conflitos (e desenvolver a responsabilidade estudantil), do que aplicar castigos pelas ações passadas.

Vários projetos foram sendo desenvolvidos nos Estados Unidos e, seus resultados motivaram a criação de novas iniciativas. Heredia²⁹ destaca os seguintes programas:

Children's Creative Response to Conflict Program: os Quakers foram os primeiros a introduzir os programas de resolução de conflitos nas escolas dos Estados Unidos, desenvolvendo, a partir de 1972, na cidade de Nova Iorque, projetos que ofereciam treinamento de não-violência para as crianças. As atividades dos Quakers se concretizaram no programa Children's Creative Response to Conflict (CCRC), cujos objetivos, reformulados posteriormente, são: desenvolver uma comunidade em que as crianças desejem e sejam capazes de uma comunicação aberta; ajudar as crianças a desenvolver uma melhor compreensão da natureza dos sentimentos, capacidades e fortaleza humana; ajudar as crianças a compartilhar seus sentimentos e a ser conscientes de suas próprias qualidades; ajudar cada criança a desenvolver autoconfiança em suas próprias habilidades; e, pensar criativamente sobre os problemas e começar a prevenir e solucionar os conflitos.

Conflict Resolution Resources for School and Youth: trata-se de um dos mais famosos programas de resolução de conflitos dos Estados Unidos e é resultado da colaboração entre os centros de mediação comunitária e os sistemas escolares. Foi fundado em 1982 pelo *Community Board Program de São Francisco* e é o programa que inspirou a maior parte dos projetos de implementação de resolução de conflitos nas escolas, tanto nos Estados Unidos como em outros países.

²⁹ HEREDIA, Ramón Alzate Saéz de. Enfoque global de la escuela como marco de aplicación de los programas de resolución de conflictos, p. 37 – 40.

Teaching Students to Be Peacemakers Program: iniciado em 1972 por David Johnson e outros pesquisadores, na Universidade de Minnesota, é um dos primeiros programas a desenvolver programas de resolução de conflitos entre estudantes. Um dos objetivos desse programa é criar uma relação positiva entre os estudantes, utilizando o contexto cooperativo e a controvérsia acadêmica para ensinar aos estudantes a negociar e mediar conflitos surgidos entre eles.

Educators for Social Responsibility (ESR): esse programa teve início em 1981, fruto da iniciativa de pais e professores que objetivavam prevenir guerras por meio da educação. Suas atividades objetivam treinar professores nas técnicas da resolução de conflitos.

Resolving Conflict Creatively Program (RCCP): este programa é fruto de trabalhos do *New York City's Board of Education* e o *Educators for Social Responsibility* e está baseado no desenvolvimento de um currículo de resolução de conflitos. Suas atividades começaram em 1985 com 18 professores de 3 distintas escolas, compreendendo, na atualidade, mais 1.000 professores e 30.000 alunos de 100 escolas, tanto de ensino fundamental como médio, bem como de educação especial. São objetivos do programa: mostrar aos jovens alternativas não violentas para enfrentar os conflitos; ensinar aos jovens diferentes habilidades que lhes permitam escolher alternativas não violentas aos conflitos que surgem em suas vidas; incrementar o entendimento e a valorização da própria cultura e das culturas diferentes; mostrar às crianças e jovens que eles podem ter um importante papel na hora de criar um mundo mais pacífico. Em 1987, a mediação foi acrescida ao programa, mas apenas nas escolas que possuíam mais de um ano de experiência e possuíam professores que utilizavam o programa curricular de resolução de conflitos.

Conflict Resolution Education Network: em 1984, a *National Association of Mediation in Education (NAME)* foi fundada por um grupo de ativistas e mediadores comunitários que decidiram juntar suas experiências nos programas de Resolução de Conflitos escolares. Em 1995, fundiu-se com o *National Institute for Dispute Resolution (NIDR)* e se transformaram no *Conflict Resolution Education Network (CREnet)*, que tem como objetivo:

(...) la resolución de conflictos como un proceso de aprendizaje que ayuda a los individuos a comprender la dinámica de los conflictos y los habilita para utilizar la comunicación y el pensamiento creativo, para afrontar y resolver los problemas

pacíficamente y con justicia. La educación en la resolución de conflictos enseña y modela, de una manera culturalmente significativa, una variedad de procesos, prácticas y habilidades que ayudan a contrarrestar los desequilibrios de poder y las necesidades insatisfechas que alimentan los conflictos destructivos.³⁰

Podem ser citados ainda os programas desenvolvidos pela Universidade do Hawaii, desde 1981; o *Mediation in the School Program*, executado pelo *New México Center for Dispute Resolution*, no estado do Novo México; e o *Mediation Project*, desenvolvido pela *National Association for Mediation in Education*, da Universidade de Amherst, Massachusetts.

6.3. Outras experiências da Mediação Escolar no Estrangeiro

Como ressaltado anteriormente, a experiência americana foi a inicial, e seus resultados motivaram diversos países a desenvolverem projetos de mediação de conflitos nas escolas. Na atualidade, tanto governos como instituições financiam e implementam em escolas públicas e privadas, projetos que objetivam ensinar crianças e jovens a buscar alternativas pacíficas e colaborativas para a resolução dos problemas que vivenciam, tanto no ambiente escolar como também no seu meio social e familiar.

A Argentina destaca-se como um país que há alguns anos vem desenvolvendo projetos de mediação de conflitos escolares. O *Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación* lançou o **Programa Nacional de Mediación Escolar**, que objetiva implementar os meios de resolução pacífica de disputas na escola para prevenir a crescente conflitividade entre os alunos e possibilitar a boa administração desses conflitos.

Na fundamentação do programa, foi destacado que:

La construcción de la democracia como “conjunto de valores que conforman un estilo de vida, un modo de resolver los conflictos que se plantean en la convivencia entre seres humanos, y de cooperar en pos del bien común” (Fuente: Contenidos Básicos para la Educación Polimodal. Ministerio de Educación.

30 TORREMORELL, Maria Carme Boqué. Guía de mediación escolar – programa comprensivo de actividades de 6 a 16 años, p. 39 –40.

Consejo Federal de Cultura y Educación. Republica Argentina. 1997) es, para la escuela, tanto un objetivo como un medio para profundizar la educación en el respeto a la diversidad, la tolerancia, la solidaridad, la búsqueda de la justicia y la construcción de sociedades no violentas.³¹

O Programa objetiva, entre outros pontos, recuperar e articular as experiências orientadas à prevenção da violência e o melhoramento da convivência escolar, com novas ações de difusão, formação e assessoramento para a implementação de projetos específicos; difundir os métodos e técnicas de negociação colaborativa e mediação entre professores e diretores; e promover a implementação de projetos institucionais de mediação entre pares para o tratamento dos conflitos que emergem da comunidade escolar, focalizado nos alunos³².

Na Argentina³³, assim, a mediação escolar já é utilizada há algum tempo, com resultados positivos. Professores capacitados auxiliam os alunos a resolverem as divergências que surgem pelos mais diferentes motivos e contribuem para a difusão das técnicas de resolução pacífica dos problemas, estimulando os alunos a aplicarem a mediação em sua vivência.

Como exemplo, cita-se o projeto *Autogestão institucional: um meio para a excelência educativa*³⁴, desenvolvido no Jardim Maternal e de Infantes N° 60 Luisa Vera Valloud de Torregrosa, na cidade de Resistência, Província del Chaco, Argentina. O projeto surgiu em, 1987 com o intuito de superar estruturas estereotipadas assumidas pela instituição e emanadas do sistema que limita a possibilidade de brindar um serviço de alta qualidade educativa e que traga igualdade de oportunidades educativas para os alunos³⁵.

31 Programa Nacional de Mediación Escolar. Fundamentación.

32 Programa Nacional de Mediación Escolar. Objetivos.

33 Sobre a experiência Argentina, ver BRANDONI, Flôrencia. *Sobre la situación de la mediación escolar en la Argentina*

34 Fonte: Comunidad Escolar.

35 O projeto arrolou algumas experiências de conflitos entre alunos que a mediação escolar auxiliou a resolver. Uma professora de alunos de 2 anos trabalhou a resolução de conflitos gerados por lutas pelo lugar e pela utilização de material. Outra professora, de alunos de 4 anos, trabalhou no projeto "Eu, igual e diferente", que surgiu como consequência de um conflito com um aluno que começou a ser discriminado pelos colegas por causa de sua agressividade. A professora trabalhou a diversidade, relacionou-a com jogos e obteve um resultado positivo. Em outra sala, de alunos com 5 anos, tratou-se do problema da integração das crianças com disfunção cerebral e maus tratos familiares, desde a análise das diferenças, a agressividade, a discriminação e a possibilidade de ver o conflito sem buscar culpáveis. Ocorreram também, relatos de mediações espontâneas, como no caso em que alunos estavam jogando futebol e ocorreu um conflito porque um dos garotos estava jogando de forma brusca e o grupo o excluiu. Antes da intervenção do professor, um dos jovens disse "Deixa professor, que isso nós resolvemos!". Como resultado, eles conversaram e logo o agressor pediu desculpas a seus colegas e continuaram jogando.

Desde sua origem, o projeto buscou meios de prevenir, administrar e gerir os conflitos surgidos na instituição escolar.

Entre os objetivos propostos, relacionados ao tema da resolução de conflitos, destacam-se³⁶:

- Propiciar a inclusão dos valores dos membros da comunidade no projeto institucional para reafirmar os valores positivos e transformar os que forem necessários, coerentes com o mundo democrático. Para isso é necessária a administração de conflitos, enfrentando-os para geri-los e resolvê-los, tendo o compromisso de todos os atores.
- Favorecer no educador a construção clara do rol das funções que desempenha, partindo da mudança de atitude pessoal e profissional, e valorizando a autoridade sobre o autoritarismo.
- Favorecer a autonomia institucional, assim como a construção de sua identidade com a participação dos atores institucionais.

O projeto teve como principais conseqüências³⁷, a construção da autonomia no exercício do compromisso, da colaboração e da responsabilidade solidária; a articulação com outras instituições educativas, de saúde e culturais; a criação de tempo e espaços formais na instituição para a participação comprometida dos pais; a criação de espaços institucionais para que os docentes administrem os conflitos e trabalhem a busca de soluções; a valorização da autoridade sobre o autoritarismo, dando vida a valores em constante construção; e a adesão e o compromisso dos atores institucionais para enfrentar, administrar e/ou resolver os conflitos.

Outro caso de conflito resolvido solucionado pela mediação ocorreu na *Escuela de Educación Técnica Nº 24 'Simón de Iriondo'*, na cidade de Resistência, também na Província del Chaco, Argentina. Foi relatado³⁸ o caso de uma mediação desenvolvida pelo professor e seus

36 Fonte: ElCaMe. Autogestión institucional: un medio para la excelencia educativa.

37 Fonte: ElCaMe. Autogestión institucional: un medio para la excelencia educativa.

38 Fonte: Comunidad Escolar. A festa de fim de curso dos alunos do sexto ano é sempre fonte de muita disputa. Durante uma aula, em que o professor abordava o tema dos meios alternativos de resolução de controvérsias, o educador, para que os alunos vivenciassem a utilidade dos métodos, pediu que estes apresentassem um conflito pessoal ou grupal que tivessem naquele momento. Destacaram o problema de onde seria realizada a festa de fim de curso. Apesar de aparentemente o caso apresentado não ter muito a ver com o tema que estava sendo tratado, logo afloraram divergências profundas entre a turma. O professor então, explicou que tentariam solucionar o caso por meio da mediação e esclareceu as características desse método, destacando a neutralidade, a confidencialidade e a autocomposição. Em seguida, pediu que os alunos relatassem o problema, que restou definido do seguinte modo: um grupo queria fazer a festa em um clube, o outro grupo, queria lugar diverso. Qualquer que fosse o lugar decidido o grupo derrotado não iria. Depois de definido o conflito e

alunos, durante uma aula em que aquele tencionava demonstrar as utilidades dos meios consensuais de conflitos. A questão era sobre a festa de fim de curso dos alunos, assunto que sempre gerava polêmicas. Durante a aula, desenvolveu-se um real conflito entre os jovens, e depois de muito diálogo e da atuação do professor como mediador, utilizando as técnicas da mediação de conflitos, o problema foi solucionado, com um resultado favorável a todos os envolvidos.

A Província del Chaco, na Argentina, destaca-se assim pelas boas experiências na área de mediação escolar. Os resultados foram tão positivos nas escolas onde esse meio consensual foi implementado, que instigaram a criação de uma lei regulando a mediação no âmbito escolar. Trata-se da lei Nº 4711³⁹, que cria o *Plan Provincial de Mediación Escolar*, que visa a implementar os meios alternativos de resolução de controvérsias no sistema educativo, partindo dos adultos (professores), para em seguida estender-se aos alunos e ser incluído no currículo. Esta iniciativa parte da premissa de que a difusão da mediação e da negociação na educação é uma forma de educar em valores, tais como a tolerância, o respeito às diferenças e solidariedade.

O plano foi criado com a finalidade de difundir as técnicas dos meios alternativos de resolução de controvérsias, em especial a mediação e a negociação no âmbito escolar; avaliar a aplicação dessas técnicas no siste-

identificadas as partes (havia um terceiro grupo, formado pelos neutros), tentou-se tirar as partes de suas posições para se trabalhar com os interesses.

As respostas às perguntas do professor foram anotadas no quadro, identificando posições e interesses, o que permitiu traçar um mapa do conflito e revelar que por trás das posições existiam interesses e necessidades que iam além da eleição de um lugar determinado.

O conflito foi redefinido como uma questão que existia já há três anos em que um grupo sempre tomava a decisão e o outro tinha que acompanhar. O professor resolveu trabalhar com a técnica de “colocar-se no lugar do outro”, para que dessa forma os grupos pudessem ver a questão sob uma perspectiva distinta. Os alunos relataram que o grupo que sempre tomava as decisões o fazia por inércia dos demais, e que isso ocorria por falta de espaço para falarem e que precisavam ser ouvidos. Destacou-se que esse foi um ponto importante da mediação porque as partes puderam destacar suas necessidades e interesses.

Em face do tempo, eis que a aula já terminava e a questão ainda não havia sido resolvida, os grupos elegeram um representante e a mediação foi marcada para o dia seguinte. Como combinado, a mediação ocorreu no dia posterior, em uma sala livre naquele momento, pois a escola não possuía um ambiente destinado às reuniões de mediação. Com o conflito definido, os alunos apresentaram “uma chuva de idéias”, observando algumas técnicas, como buscar a maior quantidade de idéias sem julgar, selecioná-las, para em seguida eleger as mais convenientes. Finalmente, os alunos acordaram que a festa realizar-se-ia em um terceiro lugar, em um sábado, onde todos poderiam comparecer, inclusive os pais.

Neste caso, a mediação foi utilizada como instância de aprendizado, e resultou que a questão foi solucionada, os grupos mudaram suas intenções e continuaram com uma boa relação na sala de aula.

39 Fonte: EICaMe. *Plan Provincial de Mediación Escolar*

ma educativo; promover a gestão dos conflitos entre os distintos atores institucionais por meio dessas técnicas; e implementar nas instituições educativas os meios consensuais entre os distintos atores da comunidade.

Escolas públicas e privadas de diversas províncias já iniciaram o desenvolvimento de projetos de mediação de conflitos, bem como instituições não governamentais desenvolvem pesquisas, projetos e programas de capacitação em mediação escolar.

Florência Brandoni⁴⁰ destaca que na Argentina, a mediação escolar está-se desenvolvendo em duas áreas, a capacitação de docentes e as experiências nas escolas. A primeira se refere à realização de cursos para professores e corpo diretivo das escolas e a jornadas de capacitação institucional nos estabelecimentos escolares. A segunda, por sua vez, são os próprios resultados dos projetos de mediação que são realizados nas escolas.

Na Espanha, um dos primeiros centros a trabalhar a mediação escolar foi o *Centro de Investigación para la Paz Gernika Gogoratuz*,⁴¹ mas na atualidade, ela é desenvolvida por várias instituições em diversas escolas espanholas.

Nesse país, destacam-se os trabalhos da mediação social intercultural⁴² nas instituições de ensino. Como há um número elevado de imigrantes de diversas origens e diferentes culturas na Espanha, muitas vezes ocorrem conflitos entre os estudantes por causas das diferenças. A mediação social intercultural objetiva bem administrar os problemas existentes entre pessoas de diferentes culturas, bem como melhorar a relação entre elas, promovendo o reconhecimento do outro, a melhora da comunicação, a compreensão mútua e o desenvolvimento da convivência entre os diferentes, o que promove o aprendizado da tolerância.

40 BRANDONI, Forencia. Sobre la situación de la mediación escolar en la Argentina, p. 225 – 245, no qual é elencada a experiência de várias escolas argentinas.

41 Ver ARAKISTAIN, Mireia Uranga. *Experiências de mediação escolar em Gernika*. Em face do tempo, eis que a aula já terminava e a questão ainda não havia sido resolvida, os grupos elegeram um representante e a mediação foi marcada para o dia seguinte. Como combinado, a mediação ocorreu no dia posterior, em uma sala livre naquele momento, pois a escola não possuía um ambiente destinado às reuniões de mediação. Com o conflito definido, os alunos apresentaram “uma chuva de idéias”, observando algumas técnicas, como buscar a maior quantidade de idéias sem julgar, seleciona-las, para em seguida eleger as mais convenientes. Finalmente, os alunos acordaram que a festa realizar-se-ia em um terceiro lugar, em um sábado, onde todos poderiam comparecer, inclusive os pais. Neste caso, a mediação foi utilizada como instância de aprendizado, e resultou que a questão foi solucionada, os grupos mudaram suas intenções e continuaram com uma boa relação na sala de aula.

42 Sobre essa temática, destaca-se as atividades dos Servicios de Mediación Social Intercultural (SEMSI), que desenvolvem o Programa Migración y Multiculturalidad da Universidade Autónoma de Madrid. Ver CRESPO, Maria Jesús Pérez. La mediación escolar, proceso de suma de dos modelos de intervención mediadora en la escuela: los programas de mediación escolar y la mediación intercultural a su paso por instituciones educativas.

Países como Portugal, França, Austrália, Irlanda do Norte, Inglaterra⁴³ entre outros também desenvolvem projetos que utilizam a mediação nas escolas como meio de bem administrar os conflitos que surgirem e promoverem a cultura da paz.

Essas experiências demonstram que a mediação escolar se revela um tema instigante, cujos estudos teórico e prático merecem ser ampliados – inclusive porque no Brasil o seu conhecimento e aplicação ainda são tímidos –, como forma de divulgar novos conhecimentos e experiências que possam auxiliar a combater as violências e trabalhar positivamente os conflitos que existem nas escolas públicas e privadas do país.

6.4. A Mediação Escolar no Brasil

No Brasil, ainda são poucas as experiências em mediação escolar. Contudo, seu estudo já se vem desenvolvendo, sendo apontada como um meio hábil a prevenir violências nas escolas⁴⁴.

Um das iniciativas brasileiras no campo da mediação escolar que pode ser destacada é o projeto **Escola de Mediadores**⁴⁵. Trata-se de projeto desenvolvido em 2000, em parceria pelo Instituto NOOS, Viva Rio – Balcão de Direitos, *Mediare* e Secretaria Municipal de Educação, em duas escolas públicas do Município do Rio de Janeiro. A iniciativa teve o apoio do Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Direitos Humanos, responsável pelo Programa “Escolas de Paz”.

O Projeto **Escola de Mediadores** foi uma proposta de construção de uma cultura de paz no ambiente escolar, por meio da mediação, na tentativa de transformar o quadro de crescente violência observado em várias escolas do Rio de Janeiro. Trabalhou com os diversos atores da comunidade escolar: professores, alunos, pais, e formou uma equipe de jovens mediadores para atuar no cotidiano da escola. As atividades tinham por fim incentivar a criação de uma nova mentalidade de colaboração e de não-violência nas resoluções de conflitos, por meio

43 Sobre as experiências nesses países, ver: BRANDONI, Flôrencia; LASTRA, Eduardo A. Marfany. *Mediación escolar en diferentes contextos sociales*; BENEDITA, Elsa Dulce Ferreira. *A Mediação em ação na Escola Básica 2 Frei Antônio Brandão*; SIX, Jean-François. *A dinâmica da mediação*.

44 Miriam Abramovay, coordenadora da pesquisa “Violências nas escolas”, realizada em 14 estados brasileiros, com apoio da UNESCO, Banco Mundial, Fundação Ford, entre outros, destacou em entrevista que está propondo a mediação escolar como meio para combater a violência escolar. Ver: A realidade da escola brasileira.

45 Fonte: Instituto NOOS. *Projeto Escola de Mediadores*.

da mediação, contribuindo para uma formação mais cidadã dos alunos da escola.

Dessa experiência, foi elaborada a Cartilha Escola de Mediadores, que fornece informações sobre mediação de conflitos e o papel do mediador, bem como orienta a implementação da mediação escolar nas instituições de ensino e a criação da equipe que será responsável pelo desenvolvimento do projeto. A referida cartilha é disponibilizada pelo Ministério da Justiça, por meio do Programa Escolas de Paz.

6.5. Implementação da Mediação Escolar no Ceará

O Instituto de Mediação e Arbitragem do Ceará (IMAC) tem realizado vários estudos sobre a mediação escolar. A partir desse estudo, foi elaborado um guia para a implementação da mediação nas escolas, tomando como referência a orientação do Ministério da Justiça. O objetivo principal do Projeto **Mediação Escolar** é levar a mediação de conflitos para dentro das escolas, transformando os diversos atores dessas instituições em mediadores escolares. Esses mediadores, devidamente capacitados, serão capazes de resolver quaisquer conflitos existentes entre alunos, professores, professores e alunos, professores e coordenadores, pais e membros da escola, valorizando o diálogo pacífico e transformador.

O Projeto objetiva ainda, por meio da mediação, contribuir para o alcance da paz dentro das instituições de ensino, bem como auxiliar no processo de educação das crianças pautada em valores como a tolerância, a solidariedade, o respeito ao próximo e às diferenças.

Todas as escolas podem desenvolver a mediação de conflitos, desde que os diretores da instituição estejam dispostos a acolher a idéia. Recomenda-se, no entanto, que o projeto seja desenvolvido em escolas de ensino fundamental. Essa sugestão justifica-se pelo fato de as crianças nesse período da vida estarem abertas a assumir novas atitudes e assimilar novos conhecimentos, caso sejam colocadas desde cedo em contato com comportamentos positivos e valores inerentes a uma cultura solidária.

O primeiro passo para a implementação do projeto é saber se há interesse dos atores da instituição em receber e desenvolver o projeto – primeiramente os diretores, mas também os professores, coordenadores, alunos, pais e funcionários. Qualquer pessoa pode sugerir a implementação da proposta, mas é preciso que a direção autorize o desenvolvimento e colabore para a execução das atividades, participando ativamente com o grupo que realizará as ações.

O passo seguinte é formar a Equipe de Apoio que auxiliará na coordenação do projeto. Seus integrantes serão indicados pela escola onde o projeto será implementado. Essa equipe será responsável pela elaboração e planejamento das atividades, desde a implementação até

o término das ações, e deverá estar apta a dirimir quaisquer dúvidas surgidas, estando também aberta para receber sugestões.

Depois de montada a equipe de apoio, é aconselhável seguir os procedimentos abaixo elencados:

- Mapeamento dos conflitos
- Planejamento de ação
- Sensibilização
- Seleção dos mediadores
- Aulas de capacitação
- Prática da mediação
- Monitoramento e
- Avaliação

Por meio do **mapeamento dos conflitos**, são verificadas as características e particularidades da escola, o perfil de seus membros, bem como os conflitos mais frequentes em seu ambiente. Esse primeiro momento caracteriza-se por ser um reconhecimento do local onde se pretende trabalhar. Nessa etapa, é elaborado um cronograma de atividades do projeto, especificando seus diferentes estágios, metas a serem atingidas e temas a serem abordados.

Para o **planejamento**, de início, devem-se especificar todas as atividades que envolvem cada etapa de execução do projeto, definindo seus responsáveis e destacando o que será necessário para viabilizar as diferentes ações.

A **sensibilização** é uma etapa muito importante do projeto. Por meio dela, mobiliza-se a escola em torno da proposta a ser desenvolvida, criando um ambiente propício à realização dos trabalhos, de modo a fazer com que a escola absorva a idéia da mediação, transformando o dia-a-dia de cada um. Nesse momento, são realizadas palestras para esclarecer o que é a mediação de conflitos, o que é o Projeto Mediação Escolar, seus objetivos e benefícios, como será realizado, quem poderá participar.

Quanto à **seleção dos mediadores**, não existe restrição ao tipo de pessoa que pode participar do projeto como mediador. Contudo, é necessário observar algumas características. Primeiramente, a pessoa deve demonstrar interesse em atuar no projeto. É necessário também que demonstre ter facilidade de comunicação, liderança e capacidade de observação, além de saber ouvir, ter paciência e agir com imparcialidade.

A **capacitação** é o momento em que as pessoas que participarão do projeto recebem conhecimentos teóricos e práticos para que possam atuar como mediadores na escola. O curso de capacitação prioriza os exercícios que proporcionem vivências dos aspectos fundamentais da prática da

mediação, tais como a escuta ativa, o saber colocar-se no lugar do outro, o cuidado com as próprias palavras e o trabalho em dupla.

Após o término do curso de capacitação, as pessoas engajadas no projeto já estarão aptas a **enfrentar situações de conflitos reais**.

O **monitoramento** ocorre junto à prática da mediação. Caracteriza-se por ser um acompanhamento das mediações que forem realizadas.

A **avaliação**, por fim, é uma das etapas mais importantes de todo o projeto: é o momento em que tudo o que foi feito será apreciado. Nada deve ficar de fora (erros, acertos, desencontros, dificuldades). Tudo precisa ser discutido e avaliado. Nesta etapa, as idéias e as atividades planejadas e executadas são resgatadas, confere-se o que de fato pôde ou não ser realizado e identifica-se os motivos que levaram as diferenças entre o planejado e o executado. Aproveita-se também para corrigir falhas que ocorram no curso do projeto e que possam dificultar uma possível continuidade. Com a realização da avaliação, estará concluída a fase de implementação do projeto na escola.

Para que seja criada uma cultura forte e sólida de mediação no ambiente escolar, é muito importante que seja dada continuidade ao projeto.

7

A Interface entre Ouvidoria e Mediação

Ao longo do estudo sobre Ouvidoria e Mediação, observamos que os dois institutos guardam diversas semelhanças quanto aos seus objetivos e meios para alcançá-los. A princípio, verificamos que ambos não encontram uma referência definitiva que nos sirva de marco para estabelecer onde e em que momento deram-se as suas respectivas origens. Sabemos, apenas, que tanto a Ouvidoria quanto a Mediação encontram suas raízes nos primeiros momentos da história da civilização, como já fora mencionado no Capítulo 1.

Outro aspecto que merece relevância diz respeito à semelhança de propósito. Cabe ao Ouvidor e ao Mediador criar condições favoráveis para sanar um conflito que se estabelece entre duas partes que, de plano, parecem lutar por interesses antagônicos. Para desempenhar bem o seu papel, devem os dois agir pautados em princípios norteadores de suas profissões, em técnicas e procedimentos que facilitem a promoção do diálogo produtor e em características pessoais que lhes permitam ganhar a confiança dos litigantes.

Dentre essas características, são essenciais a discrição no trato do tema, o sigilo das informações e a atenção no que concerne a escutar, com isenção e desprovidos de preconceitos, ambas as partes envolvidas no conflito.

Outra semelhança marcante diz respeito à importância e à difusão que os dois institutos vêm alcançando, especialmente a partir da segunda metade do século passado. Assim como a Ouvidoria fez por merecer o *status* de imprescindível para o bom relacionamento da instituição com o público e teve a sua instalação intensificada tanto no setor público quanto no setor privado, da mesma forma a Mediação vem-se constituindo instrumento fundamental para a resolução de conflitos que envolvem, principalmente, relações continuadas, a saber: questões de família, trabalhistas, comerciais etc., as quais, muitas vezes, levam anos a fio até que são julgadas por um terceiro, que desconhece as nuances que envolvem o processo.

Finalmente, Ouvidoria e Mediação buscam a construção de uma sociedade equânime, que faça do cidadão um agente efetivo de promoção da paz social. Para tanto, Ouvidor e Mediador devem envidar todos os esforços para que o sentimento de antagonismo presente no conflito ceda lugar ao espírito de solidariedade, sempre na perspectiva de que o objetivo precípuo só se realiza quando as partes divergentes encontram o canal adequado para resolver suas disputas partindo do pressuposto de que não haverá um vencedor, porque ambos devem ganhar.

Em síntese, a figura do Ouvidor carrega, em essência, muito do necessário à conduta de um bom Mediador. Daí acreditarmos na importância da presença do Ouvidor nas instituições públicas e privadas e do exercício da Mediação nas relações internas da organização, bem como no trato com o público externo, a fim de que se verifique efetivamente aquilo que motivou a elaboração deste estudo: promover meios que permitam o acesso à justiça e o resgate pleno da cidadania.

Referências Bibliográficas

Livros e Artigos

ABRAMOVAY, Miriam e RUA, Maria das Graças. *Violências nas escolas*. 4ª ed. Brasília: UNESCO, Inst. Ayrton Senna, UNAIDS, Banco Mundial, USAIDS, Fundação FORD, CONSED, UNDIME, 2004.

ARAÚJO, Luis Alberto Gómez. *Os mecanismos alternativos de solução de conflitos como ferramentas na busca da paz*, trad. Ângela Oliveira in: *Mediação – métodos de resolução de controvérsias*, n.1, coord. Ângela Oliveira. São Paulo: LTr, p.127-132, 1999.

BATTAGLIA, Maria do Céu Lamarão. *Mediação escolar: uma metodologia de aprendizado em administração de conflitos*. Disponível in <http://www.rogeriana.com/battaglia/mediac01/mediac01.htm>. Acesso em 08.05.2004.

BITTENCOURT, Francisco. Fonte: Aspectos comportamentais na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003, p. 83 in www.albertoclaro.pro.br/noticia.asp?codigo=402. Disponível em 23/8/2004.

BRANDONI, Florencia. Sobre la situación de la mediación escolar en la Argentina. In *Mediación escolar – Propuestas, reflexiones y experiencias*. Florencia Brandoni (Comp.). Buenos Aires, Barcelona, México: Piados, 1999.

BRAGA NETO, Adolfo. *Os advogados, os conflitos e a mediação* in: *Mediação – métodos de resolução de controvérsias*. Coord. Ângela Oliveira. São Paulo: LTr, n. 1, p.93-101, 1999.

BREITMAN, Stella e Alice Costa Porto. *Mediação familiar – uma interpretação em busca da paz*, Porto Alegre: Criação Humana, 2001.

CORTI, Ada. *Mediación escolar: algo más que una técnica de resolución de conflictos*. Disponible in <http://www.mediacioneducativa.com.ar/experien11.htm>. Acesso em 05.05.2004.

FISHER, Roger et al. *Como chegar ao sim – A negociação de acordos sem concessões*. Trad. Vera Ribeiro, Ana Luiza Borges. 2 ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FOLGER, Joseph P. e BUSH, Robert A. *A mediação transformativa e intervenção de terceiros: as marcas registradas de um profissional transformador*. In: *Novos paradigmas em mediação*. Dora Fried Schnitman e Stephen Littlejohn. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

GALANO, Mônica Haydee. *Mediação – uma nova mentalidade* in: *Mediação – métodos de resolução de controvérsias*. Coord. Ângela Oliveira. São Paulo: LTr, n.1, p.102-112, 1999.

GANANCIA, Danièle. *Justiça e mediação familiar: uma parceria a serviço da*

co-parentabilidade. Revista do Advogado, Associação dos advogados de São Paulo. São Paulo: n. 62, p.7-15, Março/2001.

GRAY, John. *Homens, mulheres e relacionamento*. Trad. Pedro Ribeiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GROENINGA, Giselle. *Do interesse à criança ao melhor interesse da criança – contribuições da mediação interdisciplinar*. Revista do Advogado, Associação dos advogados de São Paulo. São Paulo: n.62, 72-83, Março/2001.

GRUNSPUN, Haim. *Mediação familiar – o mediador e a separação de casais com filhos*. São Paulo: LTr, 2000.

GUIMARÃES, Marcelo Rezende. *Por uma cultura de paz*. Disponível in <http://www.educapaz.org.br/texto3.htm>. Acesso em 25.05.2004.

MOORE, Christopher. W. *O processo de mediação – estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

MORAIS, José Luís Bolzan de. *Mediação e arbitragem – alternativas à jurisdição*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

OLIVERA, Mirta Gómez. *Técnicas de resolución de conflictos: por qué implementar programas de mediación escolar en las instituciones educativas?* Disponível in <http://www.mediacioneducativa.com.ar/experien14.htm>. Acesso em 05.05.2004.

Ouvidoria: canal direto entre o cidadão e o governo [s/a]. *Idéias soluções e resultados*. <www.flem.org.br>. Acesso em: 18.10. 2005.

RIBEIRO, Paulo Jorge e Pedro Strozenberg. *Balcão de direitos: Resoluções de conflitos em favelas do Rio de Janeiro – imagens e linguagens*. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

SÁ, Adísia; VILANOVA, Fátima; MACIEL, Roberto (org.). *Ombudsmen, ouvidores: transparência, mediação e cidadania*. Edições Demócrito Rocha: Fortaleza, 2004.

SANTOS, Lia Justiniano dos. *Uma reflexão necessária. Conflitos familiares e o exercício da advocacia*, Revista do Advogado, Associação dos advogados de São Paulo. São Paulo: n. 62, p.33-40, Março/2001.

SCHABBEL, Corinna. *Mediação escolar de pares – semeando a paz entre os jovens*. São Paulo: Willis Harman House, 2002.

SCHNITMAN, Dora Fried. *A mediação: novos desenvolvimentos geradores* in: *Novos paradigmas em mediação*. Organizadores Dora Fried Schnitman e Stephen Littlejohn. Porto Alegre: ArtMed, p.101-124, 1999.

SALES, Lília Maia de Moraes Sales. *Justiça e mediação de conflitos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

_____. *Mediare – Um guia prático para mediadores*, Secretaria da Justiça e Cidadania, Fortaleza:Universidade de Fortaleza, 2005.

_____. *A mediação de conflitos e a pacificação social* in *Estudos sobre Mediação e Arbitragem*, org. Lília Sales, Fortaleza: ABC, 2003.

SERPA, Maria de Nazareth. *Mediação em família*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

_____. Teoria e prática da mediação de conflitos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

SIX, Jean-François. Dinâmica da mediação. Traduzido por Águida Arruda Barbosa, Eliana Riberti Nazareth, Giselle Groeninga. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

VEZZULA, Juan Carlos. Teoria e prática da mediação. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

_____. Mediação: *guia para usuários e profissionais*. Florianópolis: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 2001.

WARAT, Luis Alberto. *O ofício do mediador*. Florianópolis: Habitus, 2001, v.1.

WARAT, Valéria. *Mediação e psicopedagogia: um caminho para construir*. In: Em nome do acordo – a mediação no direito. Luis Alberto Warat (Org.). 2 ed. Argentina: Almed, p.122-123, 1999.

Documentos

Carta de Brasília – Por *uma escola sem violência*. Disponível in <http://www.unesco.org.br/>. Acesso em 11.05.2004.

Cartilha escola de mediadores. *Projeto Escola de Mediadores*. Rio de Janeiro. COMUNIDAD ESCOLAR. *Experiências. Gestión de conflictos y mediación educativa*. Disponível in <http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/689/experi.html>. Acesso em 05.05.2004.

_____. Experiencias. Resolvamos nuestros conflictos nosotros mismo. Disponível in <http://www.comunidad-escolar.mec.es/690/experi.htm>. Acesso em 05.05.2004.

ElCaMe – Equipo Interdisciplinario Capacitador en Mediación Educativa. *Autogestión institucional: un medio para la excelencia educativa*. Disponível in <http://www.mediacioneducativa.com.ar/notas2.htm>. Acesso em 05.05.2004

_____. Plan provincial de mediación escolar. Disponível in <http://www.mediacioneducativa.com.ar/ley4711.htm>. Acesso em 30.04.2004.

_____. Manifiesto 2000 por una cultura de paz y no violencia y la mediación escolar. Disponível in <http://www.mediacioneducativa.com.ar/notas6.htm>. Acesso em 05.05.2004.

Instituto NOOS. *Projeto Escola de Mediadores*. Disponível in <http://www.noos.org.br/projetos/projeto-ger-esmediadores.html>. Acesso em 26.09.2004.

UNESCO – Manifiesto 2000 por una cultura de paz y no violencia. Disponível in http://www3.unesco.org/manifiesto2000/sp/sp_manieste.htm. Acesso em 16.10.2004.

Sobre a autora

Lília Maia de Moraes Sales: advogada, Doutora em Direito/UFPE, Mestre pela UFC, Professora Titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará (UFC), Diretora-Presidente do Instituto de Mediação e Arbitragem do Ceará (IMAC) e Supervisora Geral do Projeto “Casa de Mediação Comunitária” da Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado do Ceará.

Este livro foi composto nas fontes Humnst777 Lt BT, corpo 9; 11,5; 13, Univers Condensed corpo 11; 13; 15;
Franklin Gothic Medium, corpo 15
O miolo foi impresso em papel off-set 75g/m² e a capa em cartão supremo 250g/m².
Editoração Eletrônica, impressão e acabamento nas Edições Bagaço em 2006