

**Tente colocar-se no
lugar do outro...
Isso ajuda a
entender melhor as
pessoas, seu modo
de pensar e agir**

**Aprenda a
escutar...
Ouvir é muito
importante para
solucionar o
problema**

**Pratique a arte da
paciência...
Evite julgamentos e
ações precipitadas**

**Mude a sua maneira de
ver os conflitos...
A cultura da paz mostra
que o conflito pode ter
resultados positivos**

**4º. Curso de
Aperfeiçoamento
em Ouvidorias Públicas**

“Mediação de Conflitos”

**Peça desculpas...
Isso pode prevenir
a violência e salvar
relacionamentos**

**Faça justiça...
Lute para resolver
as diferenças , não
para ganhar**

**Pense positivo...
procure valorizar
o que a situação
e o(s) outro(s)
têm de bom**


**Analise a situação...
Alcançar soluções
depende de se descobrir
a raiz do problema**

**A mediação instrumentaliza a
cultura da paz...
No entanto, a boa convivência
nem sempre é fácil...**

**Seja solidário(a)...
Demonstre interesse
pelo outro e por sua
realidade
de vida**

**Respeite as pessoas que
pensam diferente de
você...
As diferenças são uma
verdadeira riqueza para
todos**

- n Introdução**
- n Conceitos**
- n Objetivos da Mediação**
- n Técnicas e Procedimentos**
- n Objetivos finais da mediação**
- n A experiência da CCAF**
- n Conclusão**
- n Prática de Mediação**

A stylized illustration of a quill pen with a reddish-brown feather, resting in a dark red inkwell. The quill is angled upwards and to the right, with its tip pointing towards the text. The inkwell is cylindrical with a slightly flared top. The background is a solid dark blue.

"A mediação é a arte de harmonizar conflitos. Ela parte de uma lógica que se opõe à disputa e procura encontrar soluções compartilhadas"

Malvina Muszkat, Psicanalista, Mediadora e Presidente do Conselho da organização não-governamental Pró-Mulher, Família e Cidadania

conflito

- Ordem sistêmica antiga - percepções e interpretações divergentes das pessoas sobre determinado assunto
 - visto como algo negativo, um rompimento, um fim
-
- ✓ Nova ordem sistêmica – um meio, uma oportunidade de reconstrução de realidades e gerador de energia criativa
 - visto como algo positivo, pois representa uma oportunidade de reflexão, de crescimento

origens do conflito



origens do conflito

1) Divergências sobre:

- ✓ Interesses
- ✓ Idéias
- ✓ Posições

2) Diferenças de:


- ✓ Percepções
- ✓ Valores
- ✓ Procedimentos

3) Problemas de comunicação

❖ Os conflitos podem ser altamente positivos, dependem do modo como são identificados e solucionados e da intensidade que atingem

Pontos positivos dos conflitos

- ajudam a regular as relações sociais
- ensinam a ver o mundo pela perspectiva do outro
- permitem o reconhecimento das diferenças
- ajudam a definir as identidades das pessoas que defendem suas posições
- permitem perceber que o outro possui uma percepção diferente
- racionalizam as estratégias de competência e de cooperação
- ensinam que a controvérsia é uma oportunidade de crescimento e de amadurecimento social



AUTOR	TIPO DE CONFLITO	PROCESSO RESULTANTE	SÍNTESE
Freud	Conflito entre o desejo e a proibição	Repressão e defesa	Luta pelo dever
Darwin	Conflito entre o sujeito e o meio	Diferenciação e adaptação	Luta por existir
Marx	Conflito entre classes sociais	Estratificação social hierarquia	Luta pela igualdade
Piaget	Conflito nas decisões e experiências	Aprendizagem Resolução de problemas	Luta por ser

adaptação de Redorta (2004, p. 33): grandes exemplos de conflito nos conhecidos movimentos de rompimento de paradigmas - referido no Ensaio: aval.pol.públ.Educ. vol.15 no.54 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2007 (http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362007000100002)

Como transformar o conflito em oportunidade e qualidade?

Usando métodos como a mediação

Objetivo: promover a participação das pessoas no processo de decisão para identificar, melhorar e transformar os problemas

Resultado: permitir a gestão do conflito de forma produtiva e sua utilização de modo harmonizado

CONCILIAÇÃO

A conciliação ocorre quando um terceiro ou terceiros (conciliadores) desenvolvem esforços e se empenham, com sugestões e propostas, para o consenso dos interessados diretos em resolver os conflitos

MEDIAÇÃO

meio alternativo de solução de controvérsias, litígios e impasses praticado por 3º imparcial que, escolhido ou aceito pelos interessados, as escuta, as orienta e as estimula, sem apresentar soluções, com o propósito de lhes permitir a prevenção ou solução de conflitos de modo consensual

Mediação (do
latim) *mediare*
= mediar, dividir ao
meio ou intervir

É em sua essência
uma tentativa de
acordo
sem imposição



Mediar significa

= estabelecer pontes



= facilitar diálogos

= restabelecer relações

Diferença entre

CONCILIAÇÃO

- ✓ a postura do conciliador é intervencionista
- ✓ o conciliador interfere no conflito apresentando sugestões, propostas e formas de solucioná-lo
- ✓ o acordo é finalidade

MEDIAÇÃO

- ✓ o mediador atua apenas como facilitador da comunicação
- ✓ o mediador auxilia as partes a restabelecerem a comunicação e a elaborarem acordo reciprocamente satisfatório, para finalizar as divergências
- ✓ o acordo é uma consequência possível

Tendência moderna

- **Os conceitos de mediação e de conciliação são utilizados como sinônimos por não produzirem efeitos jurídicos distintos**
- **Já adotada em diversos países como o Canadá, o Reino Unido e a Austrália, além dos EUA e da Europa**

Negociação



Processo para alcançar objetivos por meio de acordos, em situações conflituosas, ou seja, divergências e antagonismos de interesses, idéias ou posições



CIRCULARIDADE DA COMUNICAÇÃO

- **OS comportamentos das pessoas acarretam influências recíprocas**

“toda pessoa é causa de comportamento de uma 2ª. pessoa e, esta por sua vez, é causa de comportamento da 1ª pessoa”

ESTABELEÇA RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE

**Quando você verifica se
compreendeu direito o que alguém
disse, a pessoa em geral se sente
na obrigação de escutar o que você
tem a dizer**

“RAPPORT”



- qualidade no relacionamento, buscada pelo mediador
- onde se estabelece a maior liberdade na comunicação entre as pessoas entre si e com o mediador
- conquista-se a confiança
- obtém-se empatia capaz de estimular as pessoas a falar sobre o problema

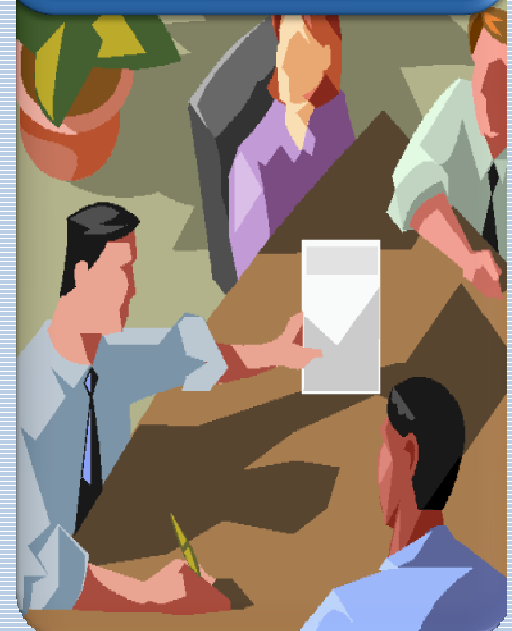
**muitos
problemas
nascem por
dificuldade de
comunicação
e de
compreensão
das
prioridades
alheias**



**As pessoas
são
diferentes e,
às vezes, não
conseguem
se expressar
e entender o
outro**



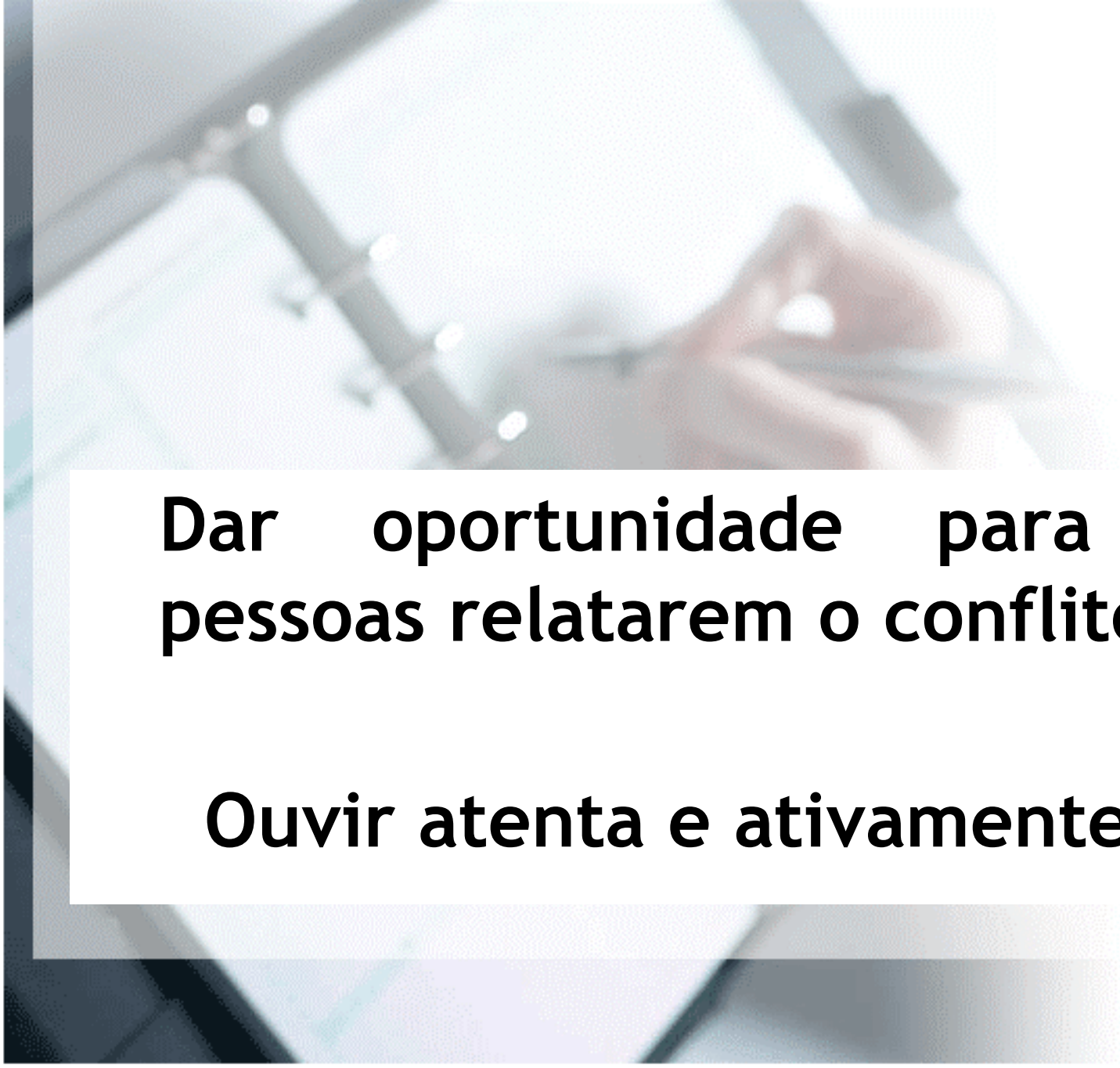
**Em alguns
casos, uma
terceira pessoa
imparcial pode
ajudar a
encontrar um
denominador
comum**



Objetivos da mediação

- **Facilitar a comunicação**
- **Reduzir os conflitos (interpessoais)**
- **Identificar e clarificar os aspectos específicos das situações tratadas**
- **Sugerir estratégias para resolver conflitos**
- **Respeitar os desejos, as necessidades, a dignidade e a estima de cada pessoa envolvida**
- **Focar a cooperação e não a competição**
- **Focar no futuro e não no passado**

REUNIR INFORMAÇÕES

- 
- ☐ Dar oportunidade para as pessoas relatarem o conflito
 - ☐ Ouvir atenta e ativamente

PRINCIPAIS DIFICULDADES DE ESCUTAR

preocupações pessoais

(barulho interior)

**preconceitos, pressões de familiares
e de amigos (barulho exterior)**

ausência de motivação

vícios de linguagem

(gírias, regionalismos)

atitude compreensiva

- ☐ saber ouvir o outro com serenidade
- ☐ não fazer qualquer julgamento
- ☐ deixar as pessoas falarem sem interrompê-las antes de ouvir o que efetivamente pretendem dizer
- ☐ É uma postura muito difícil de se assumir se não houver treinamento e vontade

- Barganha de propostas – procura defender seus interesses sem se preocupar com os de outros participantes
- Solução de conflitos – busca alternativas que atendam aos interesses legítimos das pessoas



55% linguagem do corpo



38% tom de voz



7% palavras

**TODA COMUNICAÇÃO HUMANA REÚNE
EXPRESSÕES VERBAIS E NÃO VERBAIS**

Estudo realizado por O.Connors e Seymour

IDENTIFICAR QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS

- ✓ **Recontextualizar - organizar o conflito:**
 - **com enfoque nas necessidades**
 - **com enfoque prospectivo**
 - **com linguagem neutra**

RECONTEXTUALIZAR

- ☐ repetir o que a pessoa disse usando outras palavras
- ☐ enfatizar os pontos positivos
- ☐ incluir todas as pessoas
- ☐ permitir que ouçam suas histórias contadas por 3º neutro e imparcial

Ex.: “Então você está me dizendo que ...”

“Deixe ver se eu o(a) entendi bem...”

“Você disse X, Y e Z, certo?”

“Será que você pode explicar o que pretende quando disse A e B mas não C?”

RECONTEXTUALIZAR

“A grande vantagem de buscar esclarecimentos é que, quando as pessoas ouvem as próprias palavras na boca de outra, elas ajustam seu discurso para torná-lo mais aceitável”

Steven P. Cohen

Enfoque prospectivo

- Gerar visualização de construir o futuro
- As pessoas devem olhar para a frente e não para o que passou
- Os interesses serão melhor atendidos se os participantes falarem onde querem chegar, em vez de tratar do passado

Enfoque prospectivo

- ❖ O foco na culpa não leva à resolução do conflito
- O mediador deve dirigir o foco para a mútua contribuição

Enfoque prospectivo

ex: 3 operários trabalhavam em uma obra.

Foi perguntado a cada um deles o que estava fazendo.

O 1o. respondeu: “estou assentando pedras”

O 2o. disse: “estou construindo uma escada”

O 3o. afirmou: “estou contribuindo para a construção de uma catedral”

Conclusão: O significado dado ao trabalho fornece motivação e paixão ao seu desempenho

IDENTIFICAR QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS

- ✓ **Reconhecer propostas implícitas**
- ✓ **Afago ou reforço positivo (tratar com consideração)**
- ✓ **Levar as pessoas a refletirem sobre as vantagens e desvantagens**

IDENTIFICAR QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS

- ✓ **Obter cooperação - fazer com que as pessoas mantenham um diálogo cooperativo**
- ✓ **Dar o foco na mútua contribuição**
- ✓ **Determinar-se**
- ✓ **Obter sinergia**

Sinergia



= fenômeno que ocorre no relacionamento entre as pessoas (quando há interação provoca-se uma ativação ou multiplicação de seus talentos e recursos)

Reconhecer propostas implícitas

- Procurar perceber nas entrelinhas o que realmente a pessoa quer
- Observar com atenção, pois a própria pessoa pode estar propondo soluções, embora sem consciência de que está fazendo isso
- Procurar tornar explícitas essas propostas

Conhecer o assunto

- ✓ **É fundamental para:**
 - **identificar interesses**
 - **formular objetivos**
 - **descobrir os objetivos dos outros**
 - **construir alternativas ou meios para atingi-los**
 - **Adotar critérios que permitam escolhas entre várias alternativas para atender aos interesses em jogo**

Conhecer o assunto

Ex: quando se trata de uma Instituição – importante conhecer:

- ✓ **a sua estrutura de decisão**
- ✓ **o tipo de relacionamento existente entre os diversos setores**
- ✓ **as competências existentes**
- ✓ **as animosidades existentes**
- ✓ **as expectativas**
- ✓ **e analisar possíveis reflexos e desdobramentos de composições**

Obs: alguns conhecimentos apesar de não serem tão importantes conduzem a soluções e benefícios para as pessoas

Troca de papéis

- Gere percepção recíproca das razões do outro (explique às pessoas o que pretende)
- Pense em propostas de solução para a questão caso estivesse no lugar da outra pessoa

Ex: “Como você se sentiria se alguém procedesse assim com você?”

“Como você agiria se estivesse no lugar daquela pessoa?”

Opções de ganho mútuo (ganha /ganha)

- ☐ **Há interesse em restaurar e manter o relacionamento das pessoas, proporcionando uma satisfação mútua pela maximização de ganhos recíprocos**
- ☐ **Amplia o campo de análise do conflito**
- ☐ **Abre aos interessados outras opções para solucioná-lo**

Normalização

- Demonstrar que os conflitos são naturais
- Receber as informações com naturalidade
- Não demonstrar surpresa ao ouvir a pessoa

Organização de questões e interesses

Concentre-se nos interesses, não nas posições

Interesse = o que se quer alcançar, obter ou evitar

Posição = o que se afirma

No processo de mediação serão apresentados os mais diversos interesses

O PODER DA PERGUNTA

- ✓ obter a informação dos fatos, as experiências e a percepção das pessoas em relação ao conflito
- ✓ realizar movimentos estratégicos (=intervenções realizadas pelo mediador), que em função da circularidade da comunicação (=influência recíproca), produzem determinados efeitos nos participantes

Perguntas orientadas a soluções

CLASSES DE PERGUNTAS

1- FECHADAS:

- Para obter informações
- Para realizar movimentos estratégicos

2- ABERTAS:

- Para obter informações
- Para realizar movimentos estratégicos

Perguntas fechadas: para obter informações

- ✓ Estabelecem uma noção de causa e efeito
- ✓ Procura uma informação específica sobre um fato
- ✓ “Quem fez isso?” “Onde?” “Quando?”
- ✓ Dirige o foco ao mundo interior do mediador

Perguntas fechadas: para realizar movimento estratégico

- ✓ Para buscar uma definição - coloca a pessoa de frente com uma decisão: Sim ou Não

Ex: “O que o Sr. decide diante desta proposta?”

- ✓ São perguntas que exigem uma tomada de decisão frente a um problema ou situação

Perguntas abertas: para realizar movimento estratégico

- ✓ São perguntas circulares que pretendem operar um deslocamento do participante para outro lugar, tempo ou pessoa, levando à reflexão
- ✓ Busca a recontextualização
- ✓ Objetivo: deslocar a pessoa da sua visão unilateral do conflito, abrindo a possibilidade de conceber novas perspectivas

Ex: “Como vc se sentiria se estivesse no lugar do outro?”

“Como foi a sua relação com esta pessoa no passado?”

“Como gostaria se relacionar com ela no futuro?”

“Como crê que os seus familiares opinarão?”

Perguntas abertas: para obter informações

- Visam esclarecer as idéias, os sentimentos, as relações, as motivações que estão por detrás dos fatos (dirige o foco ao mundo interior dos participantes)

Ex: perguntas dirigidas aos interesses

“O que te leva a pedir isto?”

“O que é realmente importante para você?”

“Qual a finalidade?”

Ex: pergunta para informar-se

“Como chegou a essa conclusão?”

Ex: pergunta para obter esclarecimentos

“Poderia me esclarecer ?”

Perguntas orientadas a soluções

- O mediador deve buscar apenas as informações necessárias à compreensão dos pontos controvertidos:
- os interesses dos envolvidos
- os sentimentos para que as divergências possam ser resolvidas

Perguntas orientadas a soluções

- principal ferramenta do mediador perguntas:
 - ✓ desvendar interesses verdadeiros
 - ✓ esclarecer pontos obscuros
 - ✓ despertar emoções

- a mensagem “eu”
 - ✓ quando a pessoa diz “Você me enganou”
 - ✓ o mediador pergunta “Você quer dizer que se sente enganado?”

Perguntas orientadas a soluções

- cautela na formulação das perguntas
- em determinadas situações ser direto ou indireto demais pode causar desconfiança quanto à parcialidade ou mesmo quanto à competência na compreensão do problema

Perguntas orientadas a soluções

Dar o foco:

- “Como vocês acham que essas coisas vão funcionar na prática?”
- “Então, vocês têm preocupações similares, a questão é como vocês vão fazer...?”

“Fazer uma pergunta

**e não prestar atenção na
resposta é como sair em
busca de um tesouro e
abandoná-lo assim que o
encontra”**



O que fazer? Falar ou calar?

- Quando a resposta não satisfizer:
 - faça perguntas e
 - espere = não ação

- O silêncio muitas vezes gera a impressão de um impasse, que o outro lado sente-se compelido a romper, seja respondendo a sua pergunta, seja formulando uma nova sugestão

Perceber os interesses que envolvem o(s) conflito(s) e os envolvidos

Etapas a seguir:

- **Determinar com clareza os objetivos**

Ex: “Para que estamos negociando?” após cada resposta perguntar novamente, até que a pergunta perca o sentido

2) Saber formular alternativas que atendam os diversos interesses:

- criatividade**
- observação**
- agilidade mental**

Organização de questões e interesses

O mediador fará o possível para que as pessoas:

- cheguem a um consenso
- ultrapassem os interesses divergentes
- alcancem a melhor compreensão recíproca

O mediador deve evitar atitudes que comprometam a mediação

- dar conselhos
- julgar
- ordenar
- insultar
- agir de maneira paternalista

O CONSENSO ALCANÇA-SE COM A ACEITAÇÃO:

- ✓ entusiasmada da solução
- ✓ da convivência com a decisão

A intervenção do mediador é utilizada para facilitar a gestão de um conflito já existente ou potencial por meio de diálogo cooperativo

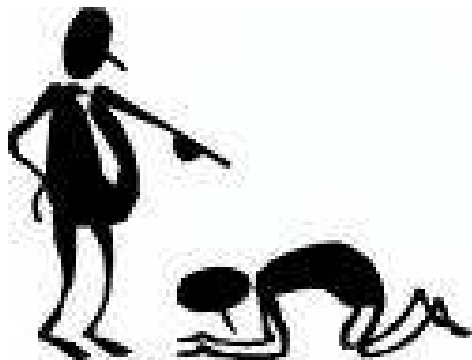


**O mediador não tem o poder de decidir.
A decisão é dos envolvidos no conflito.**



Se uma das pessoas estiver muito rebaixada, se tiver mais dificuldade para se articular e não conseguir se expressar, o mediador trabalha para equilibrá-la.

“Ninguém pode fazer você
sentir-se inferior sem a sua
autorização”



Eleanor Roosevelt

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES AOS MEDIADORES



- Aplicar técnicas autocompositivas de acordo com a necessidade e acreditar na mediação
- Crer nos potenciais e nos valores humanos, temperando com a habilidade para avaliar fraquezas e firmezas pessoais
- Escutar a exposição da pessoa com atenção
- Inspirar respeito e confiança
- Docilidade tanto quanto vigor

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES AOS MEDIADORES



- **Independência e neutralidade (ter isenção, não fazer julgamentos e avaliações - capacidade de agir livremente, sem qualquer influência)**
- **Integridade**
- **Imparcialidade**
- **Confidencialidade**
- **Consciência da importância da sua atuação**
- **Ter habilidade de um bom psiquiatra para sondar a personalidade**
- **Ter sensibilidade**
- **Ter força para suportar dores alheias e controlar os próprios reflexos e as próprias emoções**

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES AOS MEDIADORES



- **Manter-se equilibrado em situações em que os ânimos estejam acirrados**
- **Ser paciente (A paciência de Jó)**
- **Afastar preconceitos**
- **Ser capaz de colocar-se no lugar do outro sem tomar partido**
- **Ser gentil e respeitar as pessoas**
- **Ter postura ética**

Na mediação, os participantes são conduzidos à cultura:

- da comunicação**
- do diálogo cooperativo**
- da administração pacífica de seus próprios conflitos**

AÇÃO FINAL = momento do acordo

- Bom acordo = aquele em que os interesses legítimos dos participantes são atendidos e que resulte em comprometimento formal e psicológico do seu cumprimento



Observações:

- Atenção aos sinais de aceitação = eles mostram a satisfação com os termos do acordo
- Técnica do fechamento presuntivo = falar e agir como se já houvesse a concordância para o fechamento



Resultados positivos em Mediação

A mediação não é finalizada apenas quando se chega a um acordo, mas quando se consegue que os participantes do conflito:

- tenham compreendido de modo claro o que lhes importa
- as alternativas que possuem
- que têm poder de decisão sobre seus próprios interesses e necessidades



FLEXIBILIDADE

Sugestões para melhorar a sua flexibilidade:

- **Veja cada situação pela sua ótica e pela do outro**
- **Descubra outras formas de fazer as coisas. Tenha em mente que tudo o que faz é apenas uma das alternativas possíveis**
- **Procure entender e praticar o processo de comunicação. Para se comunicar bem é preciso ter boa flexibilidade**
- **Tenha em mente que no processo de comunicação o que importa não é o que se faz, mas sim a resposta que se obtém pelo que se faz**
- **Procure praticar o princípio do primeiro compreenda, depois se faça compreender**
- **Procure desenvolver o seu lado criativo e o seu lado crítico**
- **Esteja atento às polaridades e saiba manejar com elas. A vida é feita delas...
Ex: dia-noite; homem-mulher; contração-expansão; alegria-tristeza; dominante-condescendente; formal-informal**

CRIATIVIDADE



CARACTERÍSTICAS DE PESSOAS CRIATIVAS:

- ✓ curiosidade
- ✓ quer sempre saber tudo (não apenas em relação à sua profissão ou área de atuação)
- ✓ interessa-se por temas variados e diferentes
- ✓ capacidade de sonhar, vislumbrar

ex.: Santos Dumont que teve o sonho de voar e contrariando todos e todas as teorias existentes à época (apesar de todos dizerem que tudo o que é mais pesado do que o ar não voa, ele acreditou no seu sonho e realizou)

Idade anos	Pessoas testadas	Pessoas altamente criativas
5	1.600	98%
10	Mesmo grupo	30%
15	Mesmo grupo	12%
>25	200.000	2%

TÉCNICAS DE CRIATIVIDADE

- ✓ “tempestade de idéias” (“toró de parpites”)
- ✓ “seleção ou julgamento de idéias” - selecionam-se as melhores idéias obtidas
- ✓ fracionamento - “O que acontecerá se.....”

“Se uma pessoa fizer isso, será que a outra concordará em fazer aquilo...”, “e se....”

“O inovador tem por inimigos todos os que se deram bem com o velho e por defensores mornos aqueles que podem se dar bem com o novo”



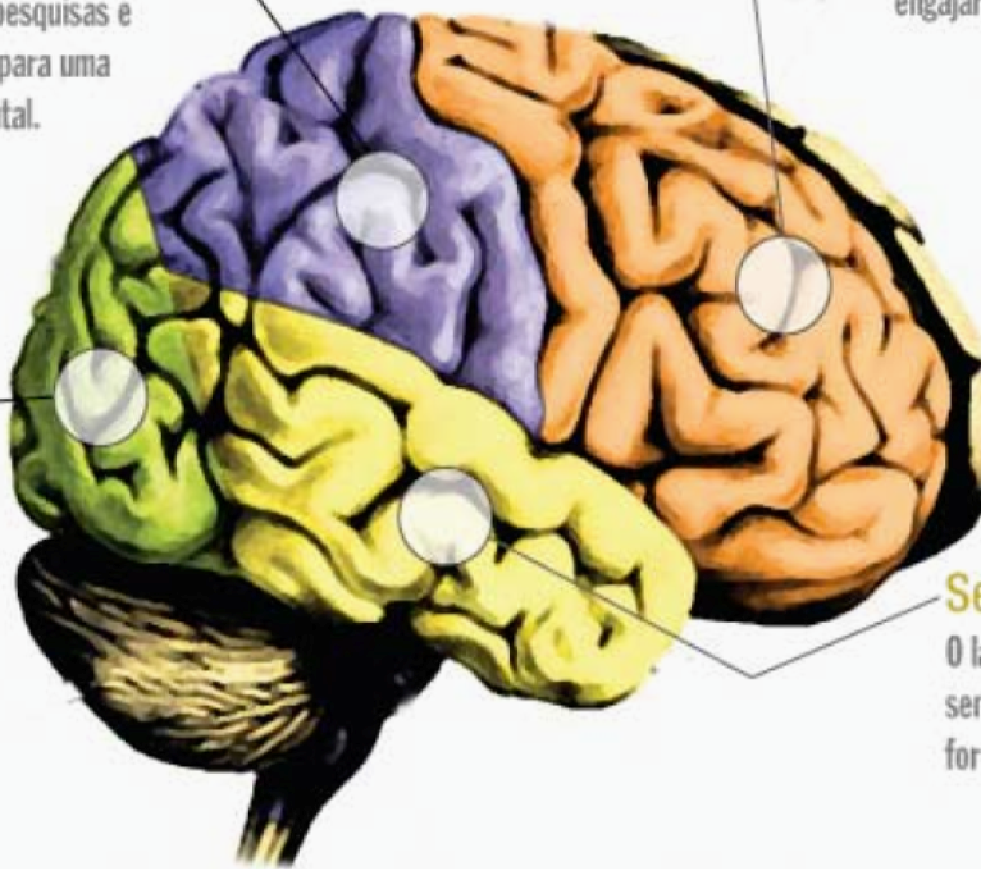
Maquiavel

Analytical

Essa parte das mentes criativas processam dados, estruturas e organizações. A porção analítica diseca as informações de pesquisas e procuram por padrões que apontam para uma necessidade humana e comportamental.

Curious

A porção curiosa tende a perguntar o porquê mais de uma vez. Esta parte tende a tentar e experimentar qualquer coisa que proporcione o melhor entendimento do problema.



Expressive

O lado expressivo deseja contar histórias e narrativas de maneira instigante. Esta porção procura atrair, engajar e cativar a audiência.

Sensual

O lado sensual procura satisfazer os sentidos. Estética, beleza e forma são forças que agem por trás do sensual.

Anatomy of the **NEW** Creative Mind

David Armano // www.davidarmano.com

Quando a pessoa estiver exaltada



- Tente dissociar o conflito da pessoa
- Enfatize a colaboração

Ex: “Cada um de nós é responsável por resolver esta questão. Vamos agir tendo este assunto como nosso único adversário ...”

“Esteja certo(a) que esta questão que neste momento está causando este aborrecimento a(o) Sr.(a) está contribuindo para a melhoria dos nossos serviços...e envidaremos todos os esforços para alterá-la de modo que outras pessoas também não passem pela mesma situação”

⑩ Faça perguntas

- Demonstre que o conflito está sendo ouvido com atenção e será tratado com respeito e seriedade**
- ⑩ Demonstre que aquele relato é uma importante contribuição para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela Instituição**

O que fazer diante de uma demonstração de raiva ou frustração?



Que posturas podem ocasionar impasses, dificultar ou inviabilizar uma mediação?



- ☐ Revidar - exercite a disciplina para não reagir a uma agressão
- ☐ Perder o autocontrole - concentre-se na sensação positiva de saber que é capaz de controlar suas próprias emoções
- ☐ Fazer acusações (barreiras erguidas) - concentre-se nos interesses comuns

Objetivos finais da mediação

- **criar as melhores soluções para a composição do litígio**
- **proporcionar uma satisfação mútua por intermédio da maximização de ganhos recíprocos**
- **buscar a melhor satisfação para os participantes**




**ADVOCACIA-
GERAL
DA UNIÃO**

**CONSULTORI
A-GERAL DA
UNIÃO**

**CÂMARA DE
CONCILIAÇÃO E
ARBITRAGEM
DA
ADMINISTRAÇÃO
FEDERAL -
CCAF**

**CCA
F**

**CCA
F**



**CÂMARA DE
CONCILIAÇÃO E
ARBITRAGEM
DA ADMINISTRAÇÃO
FEDERAL - CCAF**

**Nosso
lema:
Conciliar é
a solução !**



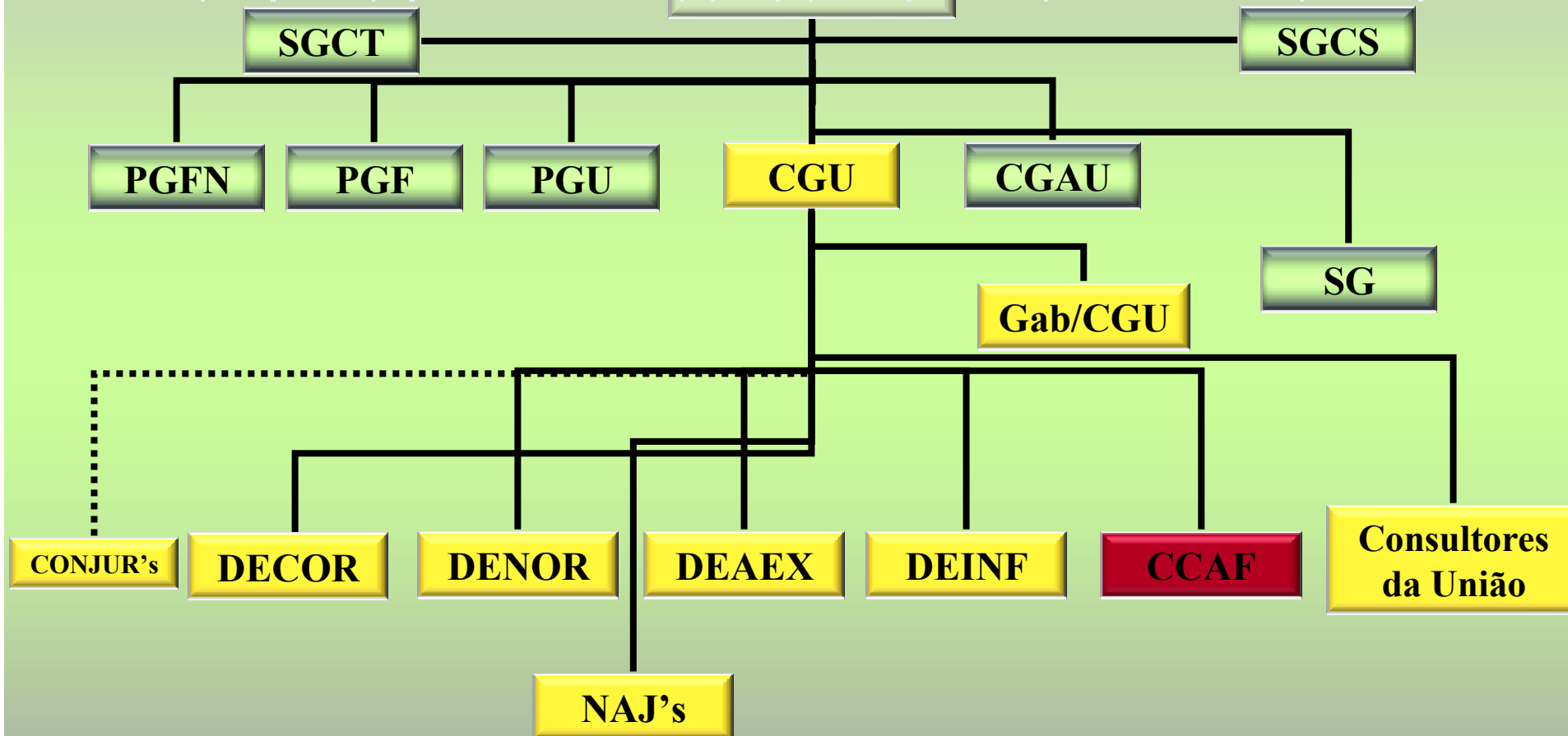
AGU Cidadã Seu Direito. Nosso Dever!



ORGANOGRAMA DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

AGU

ORGANOGRAMA DA CONSULTORIA-GERAL DA UNIÃO



ATOS REGIMENTAIS Nº 5, DE 27/9/2007 e Nº 2, DE 9/4/2009 (DOU 14/04/2009)
CONSULTORIA-GERAL DA UNIÃO

“Art. 17. Compete à Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal – CCAF:

I – identificar as controvérsias jurídicas entre órgãos e entidades da Administração Federal, bem como entre esses e os Estados e o Distrito Federal , e promover a conciliação entre eles;

II – manifestar-se quanto ao cabimento e à possibilidade de conciliação;

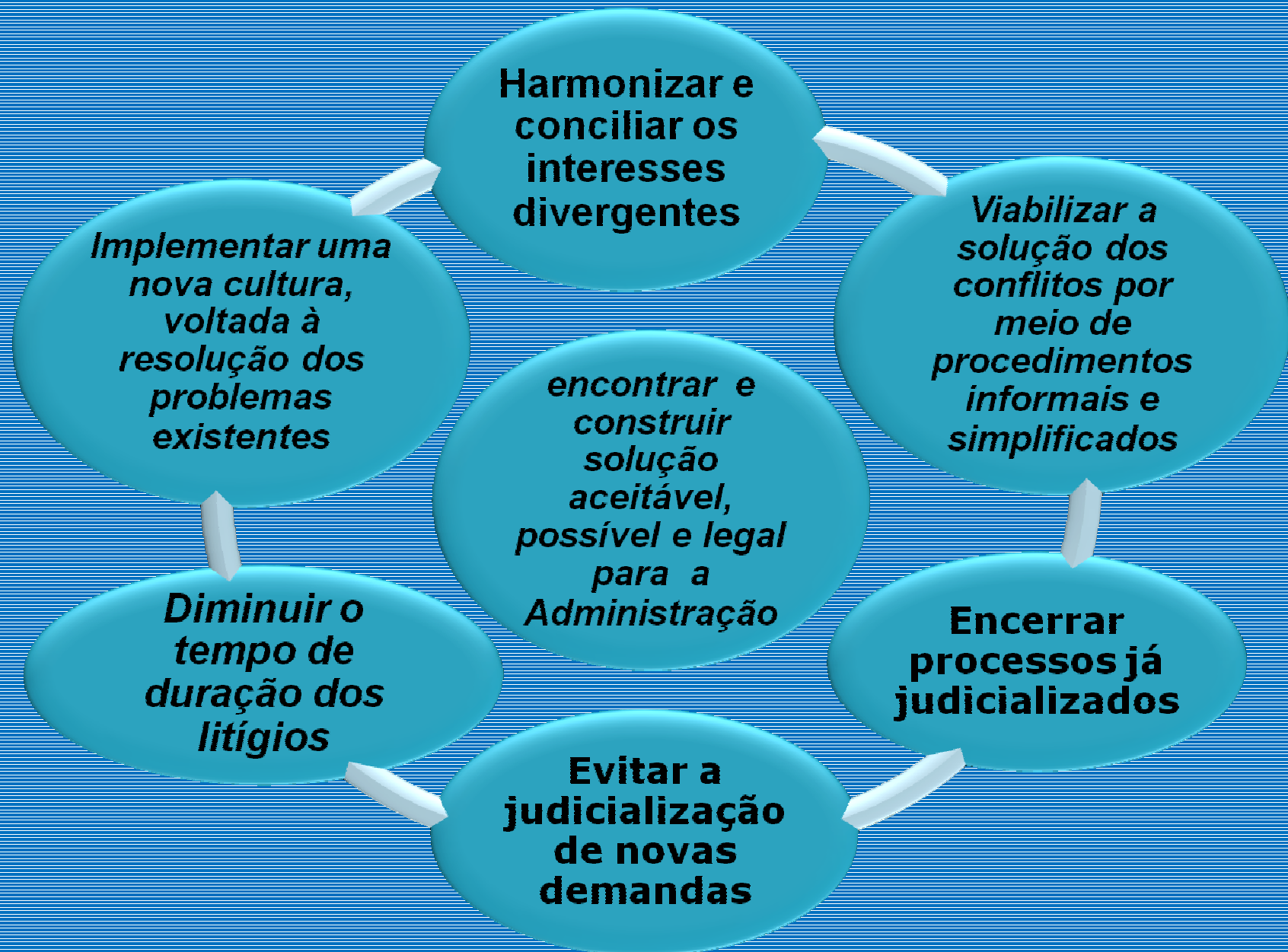
III – sugerir ao Consultor-Geral da União, se for o caso, a arbitragem das controvérsias não solucionadas por conciliação; e

IV – supervisionar as atividades conciliatórias no âmbito de outros órgãos da Advocacia-Geral da União.”

Portaria nº 1.281, de 27/09/07
(DOU 28/09/2007)

Art. 1º O deslinde, em sede administrativa, de controvérsias entre órgãos e entidades da Administração Federal, por meio de conciliação ou arbitramento, no âmbito da Advocacia-Geral da União, far-se-á nos termos desta Portaria.

OBJETIVOS





PROCESSOS na CCAF

Processos	Quantidade
Conciliações + resultados favoráveis	60
Em análise inicial	47
Em fase conciliatória	97
Encaminhados p/ NAJs	19
Pareceres aprovados	07
Encaminhamento para arbitragem	03
Análise encerrada – NÃO cabimento de conciliação	20
TOTAL	253
Reuniões de conciliação em 2008	132
Reuniões de conciliação em 2009 até 07/05	45

PROCESSOS - CCAF

Valores envolvidos (R\$)

Encerrados	1.011.487.873,29
Em andamento	776.238.802,96
Total	1.787.726.676,25

Portaria nº 603, de 19/6/07

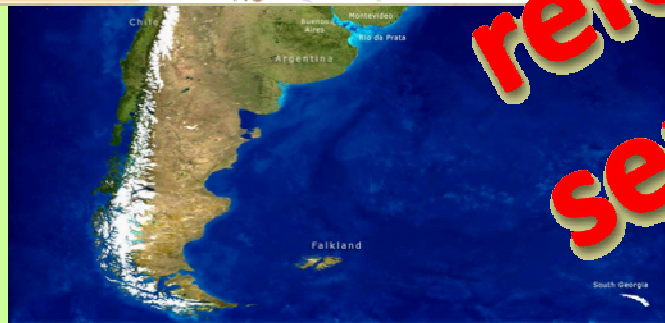
Coordenação do GEPAC/AGU - Grupo Executivo de Acompanhamento do Programa de Aceleração do Crescimento no âmbito da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal

Disposições específicas

III – encaminhar à Consultoria-Geral da União eventuais conflitos envolvendo a União, autarquias e fundações públicas federais entre si, especialmente para a constituição de câmaras de conciliação (ad hoc)

VII – verificar a existência de questão referente às medidas do PAC que esteja sendo objeto de arbitragem ou mediação no âmbito da Consultoria-Geral da União

BR – 319/AM - modelo de rodovia sustentável na Amazônia



- DNIT – reforma da rodovia
- IBAMA – contra a obra, por falta de licenciamento (nova rodovia)
- CONCILIAÇÃO – celebração de TAC, estabelecendo consenso sobre recuperação da rodovia e tipo de licenciamento ambiental necessário para a realização da obra
- Valores envolvidos: 700 milhões

Processo nº 00428.001190/2005-84

Obra do PAC

Rede Ferroviária Federal S/A - RFFSA

- ➔ **Controvérsia entre INSS e União, tendo em vista a indefinição acerca da competência para pagamento de complementação de pensão de ex-funcionário da RFFSA**
- ➔ **Conciliação: a questão foi resolvida com a implementação do pagamento pelo INSS**
- ➔ **Efeito multiplicativo – nova conciliação realizada em 1994 que ao INSS compete proceder ao pagamento de valores devidos a título de complementação de aposentadorias e pensões decorrentes de condenações judiciais impostas à União e/ou ao INSS**

**PORTARIA nº 481, de 6/4/09 (DOU
7/4/09)**

que alterou a PORTARIA nº 1.099, de 28/7/08

Art. 1º. O deslinde, em sede administrativa, de controvérsia de natureza jurídica entre a Administração Pública Federal e a Administração Pública dos Estados, do Distrito Federal, e de Municípios que sejam Capital de Estado ou que possuam mais de duzentos mil habitantes, por meio de conciliação, no âmbito da Advocacia- Geral da União, far-se-á nos termos desta Portaria. (NR)

1º Termo de Conciliação realizado

Estado de Alagoas - 29.10.2008



INTERESSADOS: Estado de Alagoas e a Caixa Econômica Federal, com a participação da Controladoria-Geral da União, do Tesouro Nacional e o Ministério do Planejamento.

QUESTÃO JURÍDICA CONTROVERTIDA: interpretação do art. 24 da Portaria Interministerial nº 127/2008, editada pelos Ministros de Estado da Fazenda, do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Controle e Transparência, exigindo informações do CAUC sobre a adimplência de todas as obrigações das entidades da Administração do Estado. Impedimento da Secretaria de Estado de Agricultura de Alagoas de celebrar contrato de repasse de recursos financeiros referente a projeto já aprovado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário em razão de situação de inadimplência da Companhia de Água e Abastecimento de Alagoas – CASAL, Sociedade de Economia Mista Estadual para com o Instituto Nacional de Seguro Social – INSS.

CONCILIAÇÃO: consistiu sobre a desnecessidade de verificação do CAUC da Companhia de Água e Abastecimento de Alagoas – CASAL, tendo em vista a legislação em vigor. Tratando-se de contrato de repasse a ser celebrado entre o Ministério do Desenvolvimento Agrário, por intermédio da CEF e a Secretaria de Agricultura de Alagoas, eventual pendência no CAUC da referida Sociedade de Economia Mista não poderia ser óbice à celebração do contrato ou mesmo ao repasse financeiro. Foi esclarecido que houve entendimento equivocado por parte da Gerência da Superintendência Regional de Alagoas.

Reunião de Conciliação dia 28.03.2008

Apresentação aos Ministros do TCU





Helia Bettero
Diretora

“Nunca duvide que um pequeno grupo de pessoas esforçadas e decididas seja capaz de mudar o mundo. Na verdade, essa é a única maneira de fazê-lo.”

Margaret Mead - Revista Seleções Reader's Digest, jan/2009, p. 121



Vera Werle
Diretora Substituta



Thais Pássaro
Coordenadora-Geral



Maurício Torres
Conciliador



Patricia Bertolo
Conciliadora



Adalberto Maciel
Conciliador



Paula Da Soller
Conciliadora



Sália Gonçalves
Conciliadora



Priscila Cunha
Conciliadora

Mediação Eficaz

- ☐ **Planejar e efetuar diagnóstico da situação**
- ☐ **Criar um clima de segurança antes do aprofundamento da compreensão do conflito**
- ☐ **Escuta dinâmica - escutar para ouvir e não para responder**
- **Objetivo: entender a intenção do que está sendo comunicado, indo além das palavras verbalizadas**
- **Técnicas para induzir à escuta dinâmica:**
 - ✓ **utilizar o silêncio**
 - ✓ **perceber as emoções**
 - ✓ **repetir o que as pessoas estão dizendo**
 - ✓ **reconhecer sentimentos (necessidades ou interesses ocultos)**

VANTAGENS DA MEDIAÇÃO

- ✓ As pessoas sentem-se satisfeitas por construírem soluções
- ✓ Os participantes geralmente sentem-se mais próximos uns aos outros pois passam a colaborar
- ✓ Há a participação de todos
- ✓ A solução construída é a melhor para ambas as partes
- ✓ As posições iniciais são transformadas e melhoradas
- ✓ Desenvolve-se a criatividade

**Não há perdedor nem vencedor pois
são construídas as melhores
soluções ou as soluções possíveis**

CONCLUSÃO

- ✓ A conciliação/mediação oportuniza o espaço da palavra, onde as condutas e as relações entre indivíduos, ou entre estes e as estruturas organizacionais tornam-se transparentes
- ✓ O conflito cede lugar e são restabelecidos o diálogo, a confiança e a solidariedade
- ✓ O sofrimento, que seria maximizado por conflitos aprofundados e não resolvidos, transmuta-se em criatividade
- ✓ Quanto mais se pratica a conciliação/mediação mais se aprende
- ✓ A eficácia depende dos casos, das expectativas e da participação efetiva dos interessados

Hoje você tem a escolha de:

- Fazer parte da solução...
- Desenvolver a tolerância...
- Estender a mão...
- Trabalhar a paciência...
- Estimular o entendimento...

- Enfim, desenvolver um grande e importante trabalho de colaboração e troca de experiências positivas.

- Portanto, experimente e implemente esta nova visão de administração compartilhada utilizando a mediação como instrumento!

Helia Maria Bettero
Consultora da União
Diretora da Câmara de Conciliação
e Arbitragem da Administração Federal

Tel.: (61) 3105-8691
helia.bettero@agu.gov.br

ESTRUTURA PARA CONCILIAÇÃO OU MEDIAÇÃO

- **Início – apresentação (criar clima favorável)**
- **Reunião de informações**
- **Identificação de questões, interesses e sentimentos**
- **Esclarecimentos das controvérsias e dos interesses**
- **Resolução das questões**
- **Registro das soluções encontradas (elaboração do acordo)**

- Cumprimento inicial - bom dia, boa tarde
- Apresentação - meu nome é...
- Dar boas vindas aos participantes e apresentar as demais pessoas
- Questionar se algum dos presentes já participou de conciliação ou mediação

Obs.: o tom de abertura estabelece o tom de comunicação eficiente que se pretende transmitir, um tom calmo e moderado auxiliará a tranquilizar e a facilitar o comportamento pacífico dos participantes

Explicar o processo de conciliação e/ou mediação

- ☐ A partir deste momento, como Conciliador(a) e/ou Mediador(a), trabalharei com vcs para auxiliá-los a resolver a situação que os trouxe aqui
- ☐ Cada um terá a oportunidade de expor a situação sob o seu ponto de vista
- ☐ O meu objetivo é auxiliá-los a esclarecer seus próprios objetivos e preferências; trabalhar com vocês avaliando opções; auxiliá-los a tomar decisões eficientes considerando as situações e também oferecer a oportunidade para compreender o ponto de vista da outra pessoa

Explicar o processo de conciliação e/ou mediação

- O meu trabalho não é decidir quem está certo ou errado, mas entender suas preocupações e auxiliá-los a desenvolver soluções que atendam adequadamente seus interesses.
- Um acordo formal é apenas um dos desfechos possíveis da conciliação e/ou da mediação. Os resultados dependem da participação e da contribuição de todos
- A minha experiência tem mostrado que a forma mais produtiva de estruturar uma mediação é ouvir cada um (poderão ser feitas perguntas para esclarecimentos)
- A partir deste momento, concentrem-se no futuro para resolver a divergência e para que sejam estabelecidos modos de obterem um acordo

- **Ouçam atentamente o que cada um falar, de preferência sem interrupções e tomem notas enquanto ouvem os outros participantes**
- **Devem ser anotados especialmente 2 tipos de dados:**
 - 1) fatos novos que somente estão tendo conhecimento agora**
 - 2) fatos que no seu entendimento precisam ser esclarecidos**
- **Normalmente inicia-se ouvindo a pessoa que solicitou a conciliação ou a mediação:**
 - Fulano você poderia, por gentileza, iniciar falando o que o trouxe aqui e como vê a situação...**

P R Á T I C A

- Imaginem um conflito concreto que vocês enfrentaram na Ouvidoria e que seria passível de conciliação/mediação
- Utilizem técnicas de conciliação/mediação para resolvê-lo
- Apresentação do grupo, de um ou alguns representantes (teatralização)
- Tempo: 15 min



“Acredita-se que os excelentes mediadores já nascem com o dom de mediar conflitos. São aqueles que se voltam para a compreensão do homem e de suas relações em busca da pacificação social e sabem lidar com o ser humano de maneira natural e de forma a oferecer a confiança necessária para transformar o diálogo entre as partes, criando vínculos entre elas. O tempo, a prática, o estudo contribuem para o seu aperfeiçoamento.”

Lília Maia de Moraes Sales