

**Escola de Governo
do Distrito Federal**

**Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa**

Secretaria de Economia



Curso

Mediação de conflitos – Módulo I

Apresentação

A elaboração, a formatação e a revisão do material didático são de responsabilidade da instrutoria.

Escola de Governo do Distrito Federal

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria Executiva
de Gestão Administrativa

Secretaria de Economia



Curso

Mediação de conflitos – Módulo I

Samira Iasbeck de Oliveira Soares

Sumário

- Apresentação
- Introdução
- Conflito
 - Percepções
 - Conceito
 - Formas de gestão de conflitos
- Mediação
 - **Conceito e História**
 - Diálogo X Debate
 - Princípios
 - Limites e indicação
 - Formação do Mediador

Apresentação

- Mediadora de conflitos desde 2005.
- Reguladora de Serviços Públicos
- Instrutora de Mediação de conflitos desde 2011.
- Mãe e escritora de livros infantis.
- Gosto de café, vinho, piadas, livros, plantas, boas conversas e sorrisos.

Quem ?
O que espero?
Como contribuir ?



SAMIRA IASBECK

Antes de começarmos...

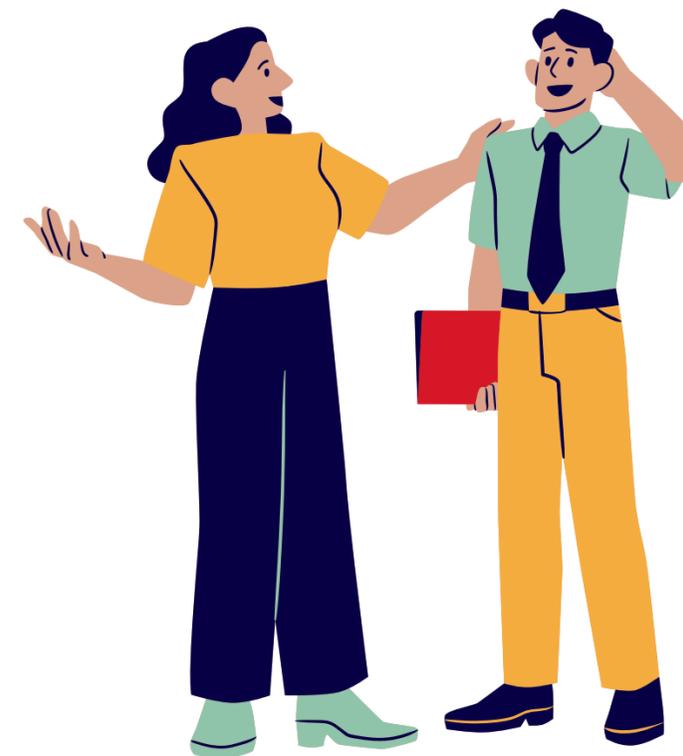
Apresentação

Quem sou?

Como posso contribuir para o curso?

O que espero do curso?

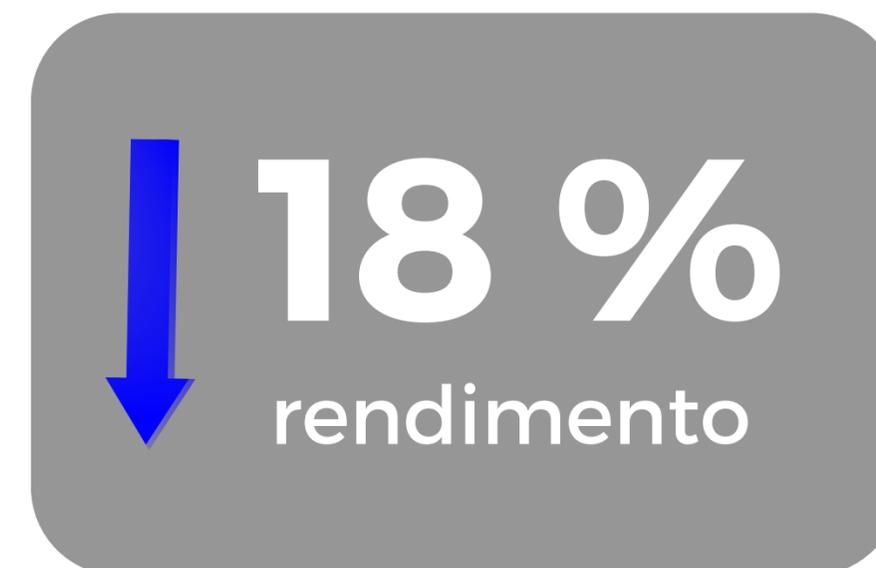
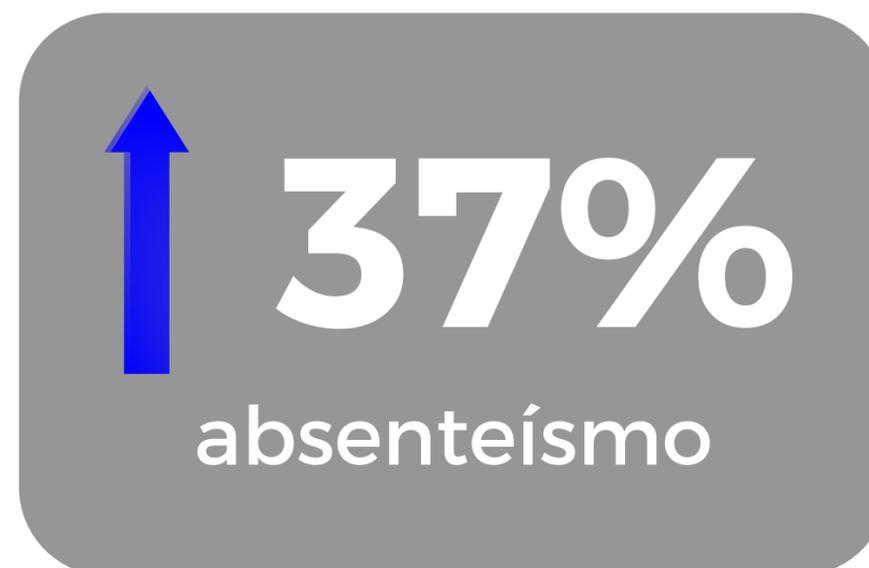
Quais regras de convivência seriam importantes para aproveitarmos melhor este curso?



INTRODUÇÃO

Introdução

Funcionários infelizes



Harvard Business Review – <https://hbr.org/>

Introdução

Custo dos conflitos nas instituições

US\$ 359 bi
em horas pagas por ano

2 horas
por semana
de cada funcionário

385 mi
dias úteis

Global Human Capital Report -2008
http://img.en25.com/Web/PPP/Conflict_report.pdf

Introdução

Negociar agendas conflitivas

43%

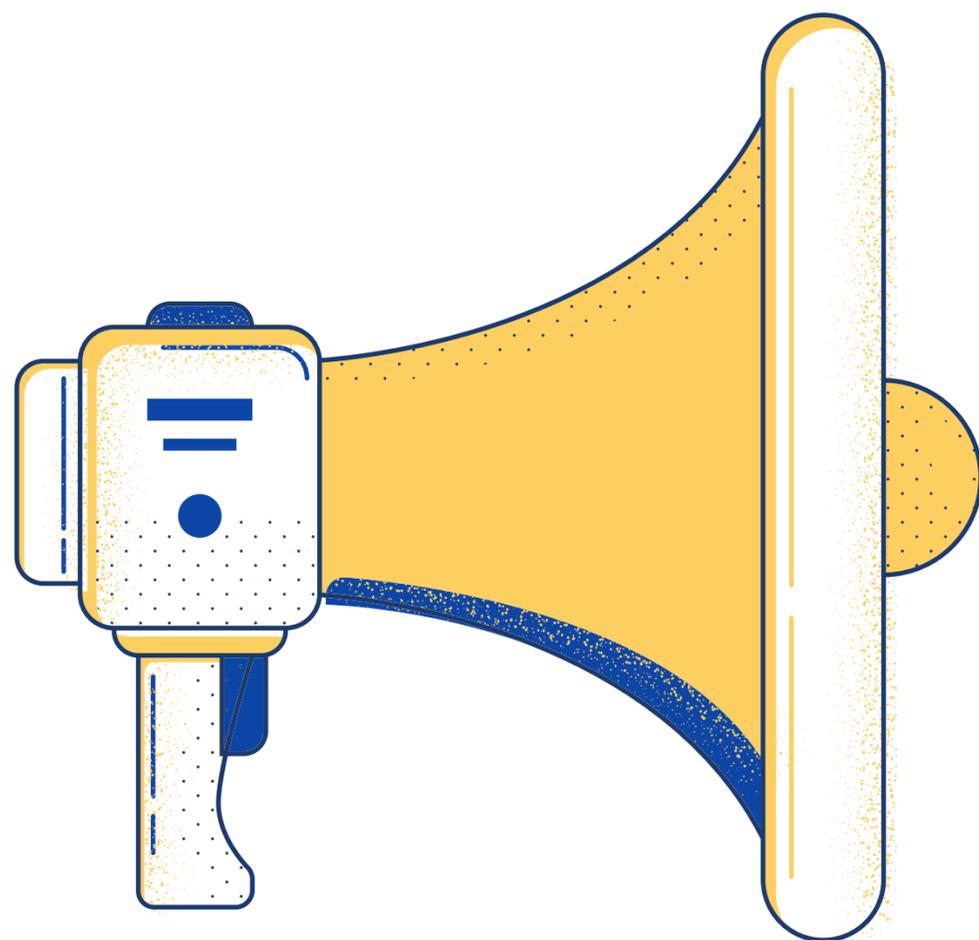
DOS CEOS

necessário
desenvolver
habilidades de
gestão de conflitos

- **How to handle conflict ranks as highest area of concern for CEOs.** When asked which is the biggest area for their own personal development, nearly 43% of CEOs rated “conflict management skills” the highest. “How to manage effectively through conflict is clearly one of the top priorities for CEOs, as they are juggling multiple constituencies every day,” says Mr. Miles. “When you are in the CEO role, most things that come to your desk only get there because there is a difficult decision to be made — which often has some level of conflict associated with it. ‘Stakeholder overload’ is a real burden for today’s CEO, who must deftly learn how to negotiate often conflicting agendas.”

Universidade de Stanford-2013

CONFLITO

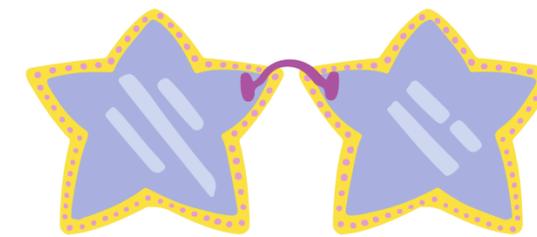
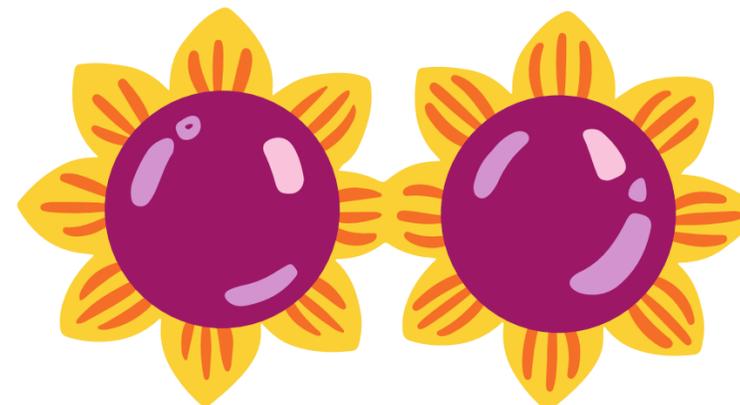
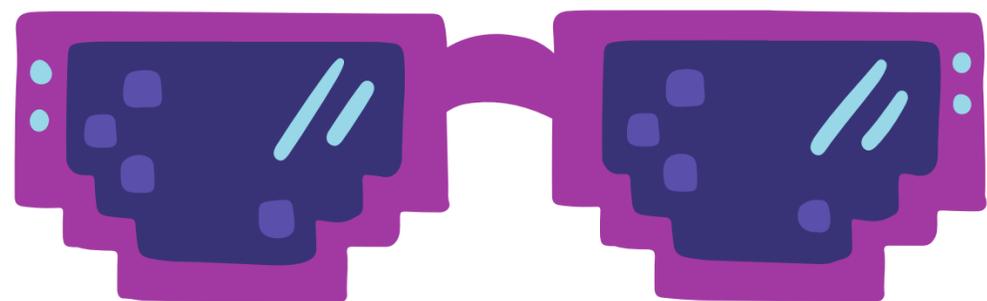
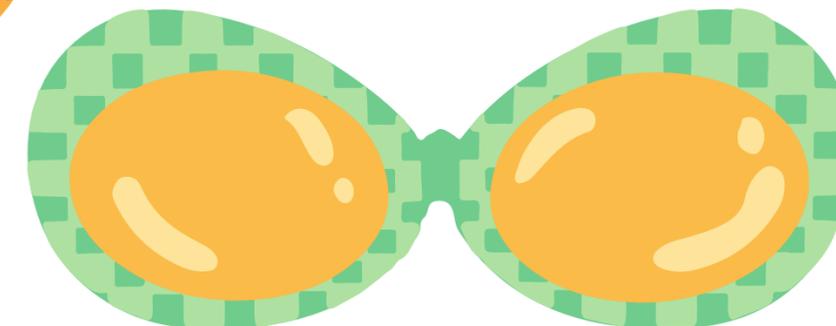
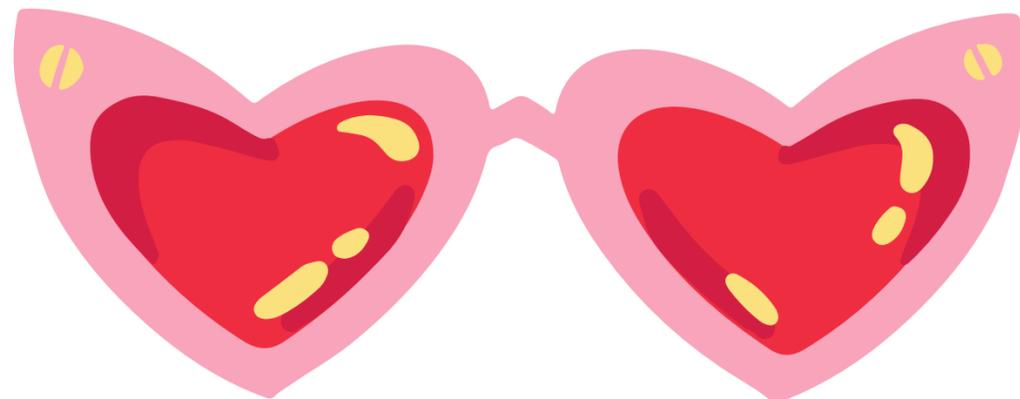


A visão sobre conflito é o ponto de partida para a prática do Mediador.

Samira lasbeck

Conflitos

Percepções



Conflitos

Percepções

O que é conflito para você?
Feche os olhos.

Conflitos

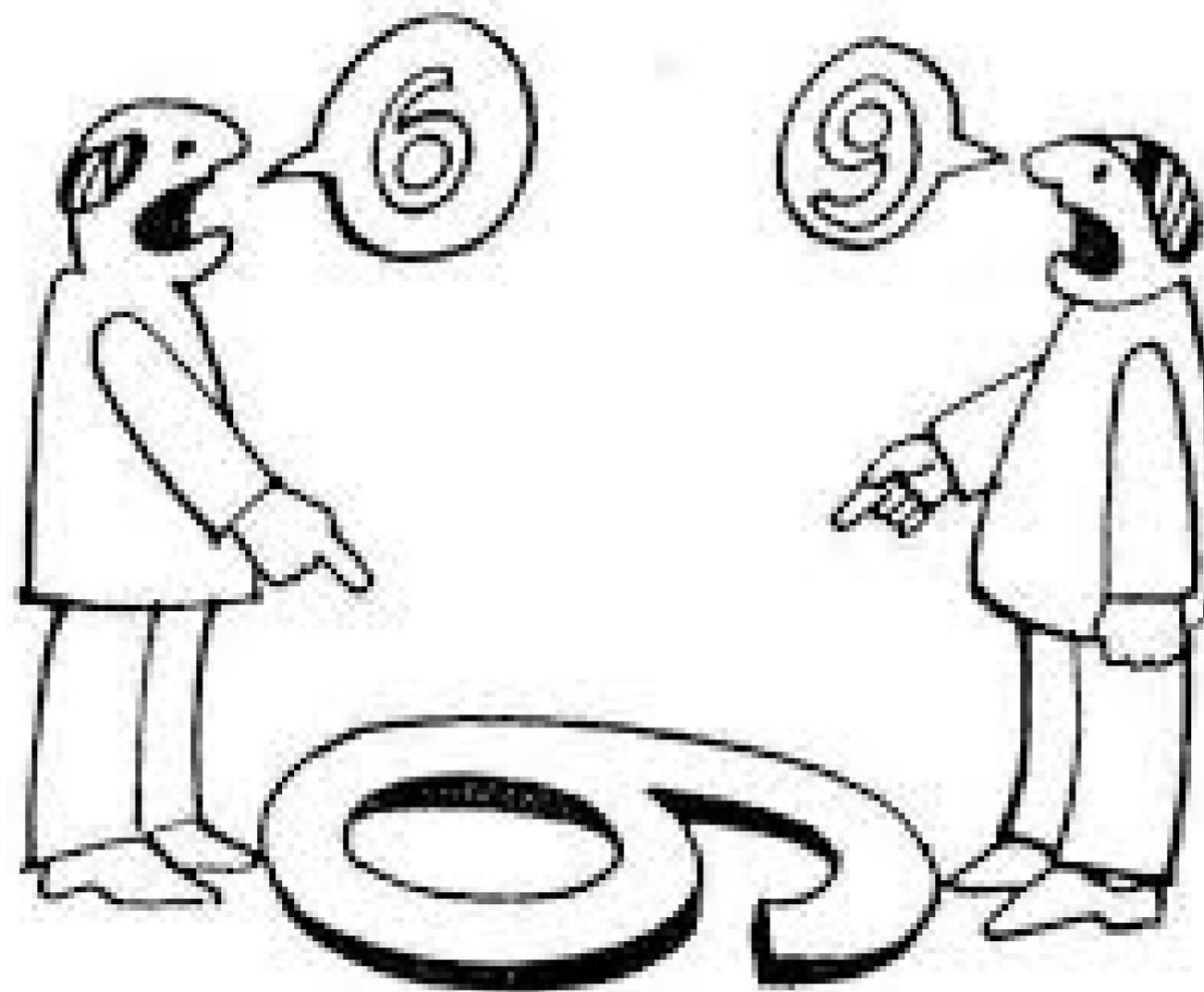
Percepções

Como você vive, enxerga e lida com o conflito tem a ver com o seu olhar...



Conflitos

Percepções



Conflitos

Percepções e paradigmas

Conflitos

Percepções

Paradigmas ocidentais

MODERNIDADE

Pensamento Linear

Previsibilidade

Visão única

Verdades absolutas

Ordem

Objetividade

PÓS MODERNIDADE

Pensamento
Sistêmico/Complexo

Imprevisibilidade

Múltiplas visões

Verdades construídas
localmente

Desordem- Caos

Subjetividade

Conflitos

Percepções

Negativo
Bem X Mal
Única verdade
Eliminação do outro



Conflitos

Percepções

“O observador não tem acesso a uma realidade objetiva (igual para todos), independente, única, já que ele participa daquilo que observa.”



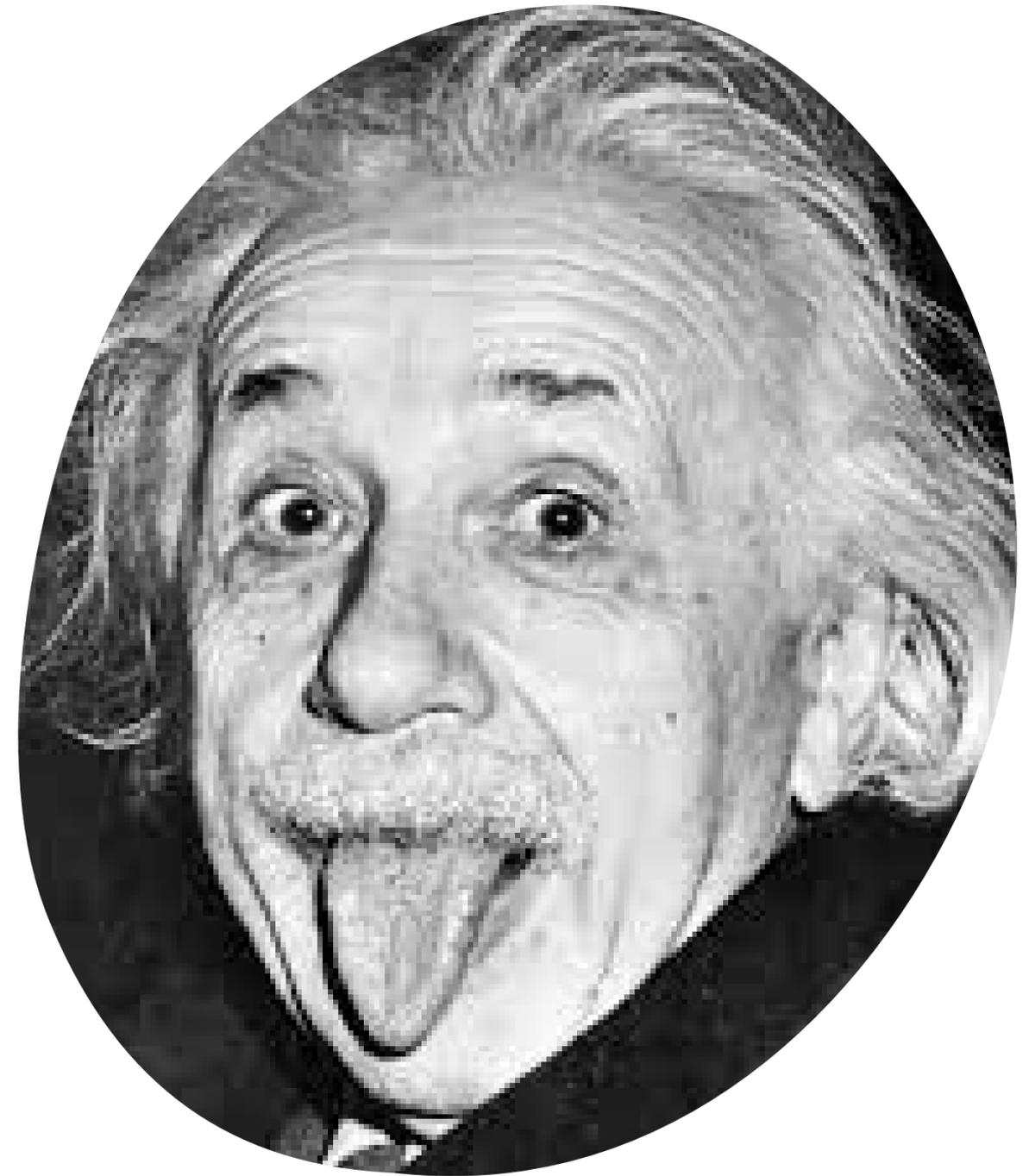
Maturana “Ontología del observar” (1987).

Conflitos

Percepções

“Você não poderá resolver os problemas que tem hoje... pensando da mesma maneira que pensava quando os provocou.”

Albert Einstein

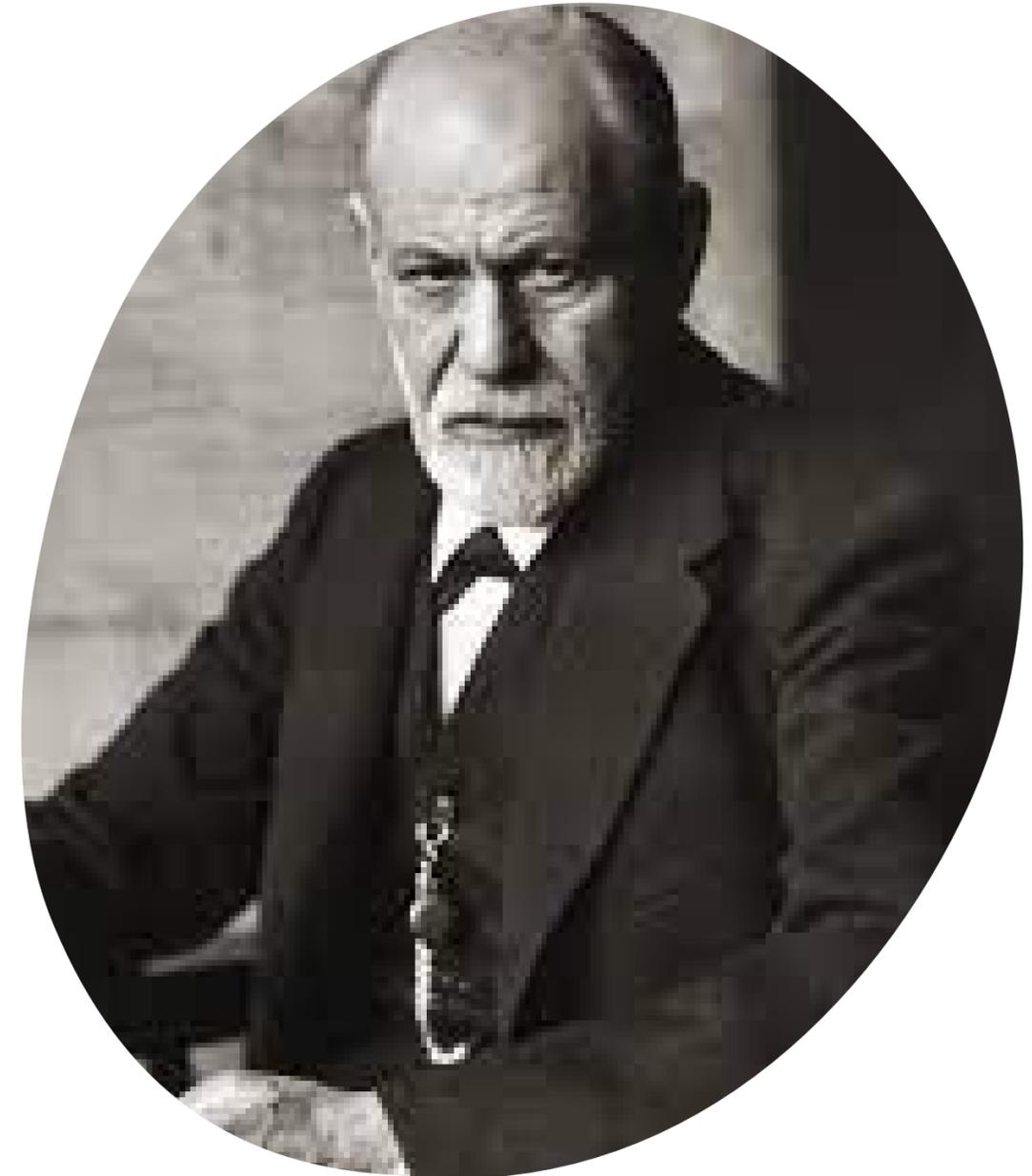


Conflitos

Percepções

**"Qual a sua responsabilidade na
desordem da qual você se
queixa?"**

Sigmund Freud



**Como o
Direito
compreende
e trata os
conflitos?**





Kelsen

POSITIVISMO JURÍDICO

- Direito como Ciência
- Eliminação da influência moral, ética, histórica....
- Pensamento linear/determinista
- Lógica Binária

- Conflito = desordem (impede o progresso)
- Direito abstrato, universal e atemporal
- Direito = Norma
- Foco na validade e na formalidade

Como o Direito compreende e trata os conflitos?

Questionamento do Positivismo Jurídico



Necessidade de restabelecer o vínculo entre o
dever ser e o ser

Entre a realidade e o Direito

Deve-se preocupar com as consequências da
aplicação das normas



"Conflito é algo essencial para mover a sociedade.
Necessidade de inserção da dimensão concreta no Direito"

Alaôr Caffé Alves



Teoria tridimensional do Direito

Direito = Fato + Valor + Norma

Miguel Reale



Crítica ao Positivismo HOJE o Direito precisa de Eficácia e não de validade e formalidade!!!!

Direito Pós-moderno

- **Raiz fenomenológica**
- **Não funcionamento das Instituições**
- **Abismo entre a Lei e a faticidade**

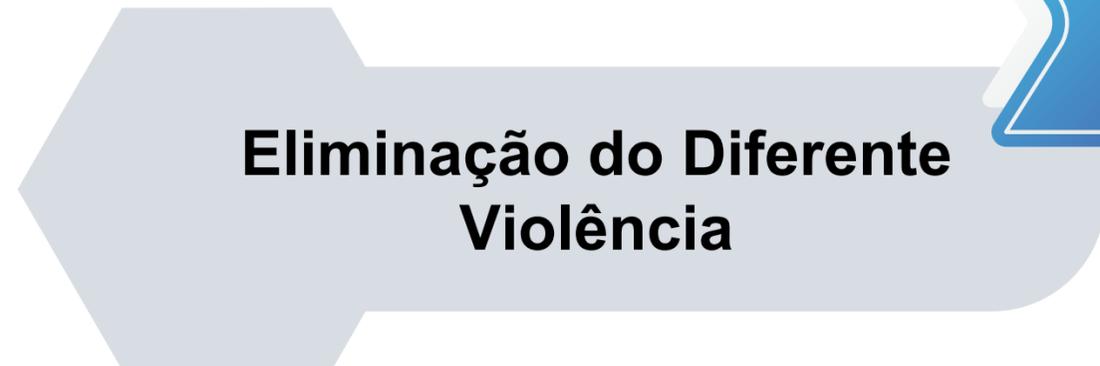
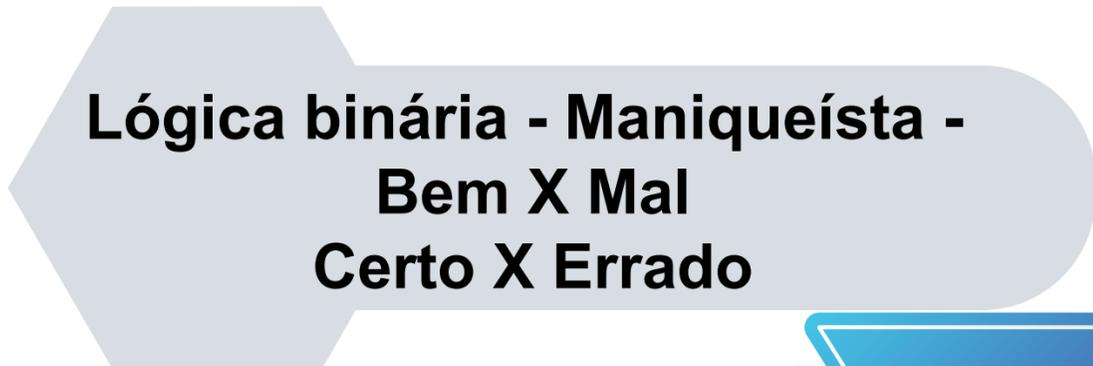
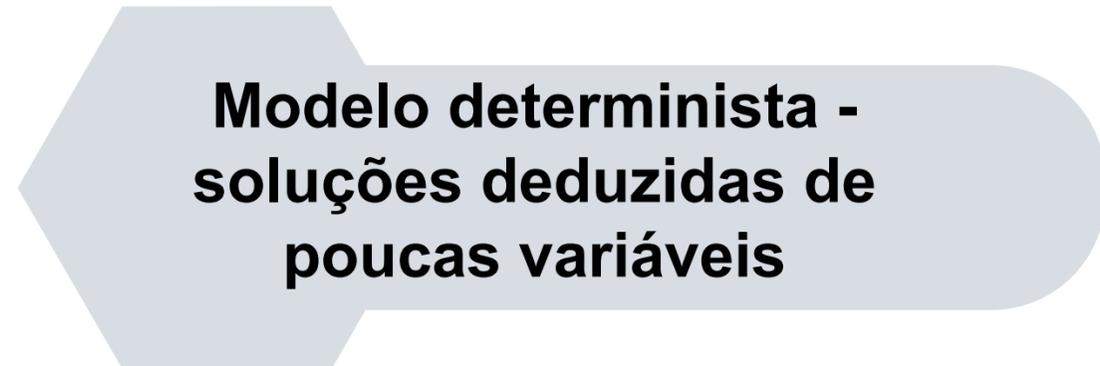
Carlos Bittar

Exercício



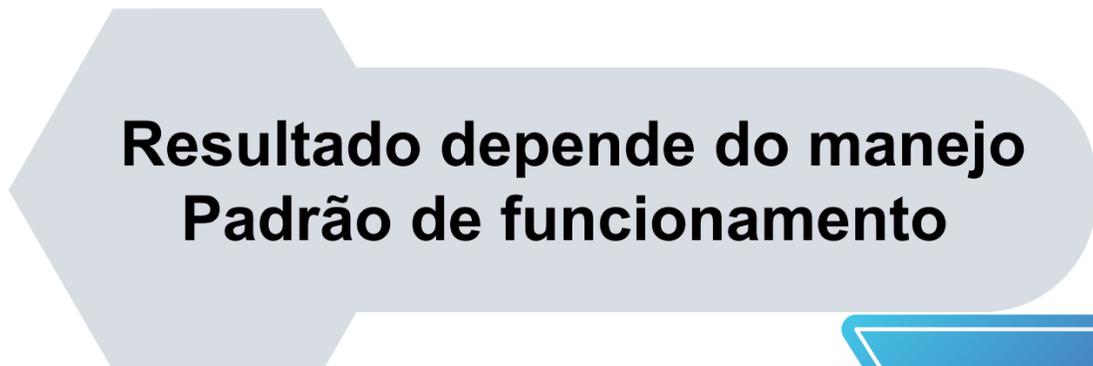
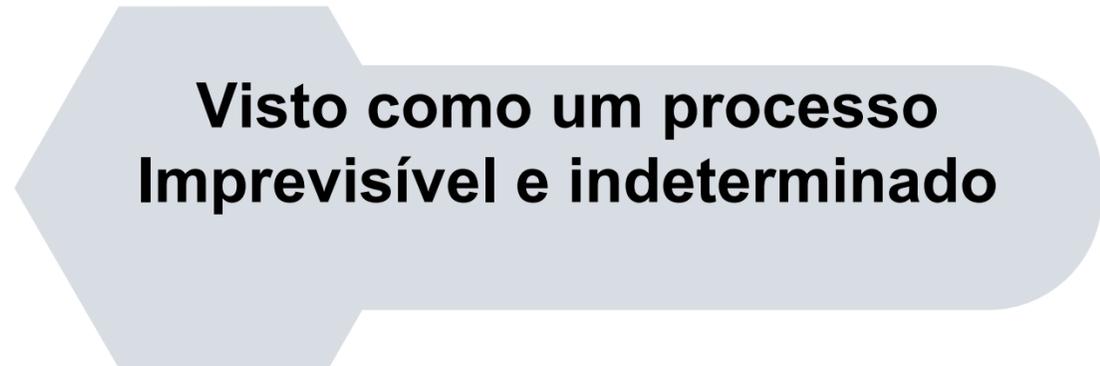
Conflitos

Percepções



Conflitos

Percepções



Conflitos

Percepções

Uma história
Lagarto Teju

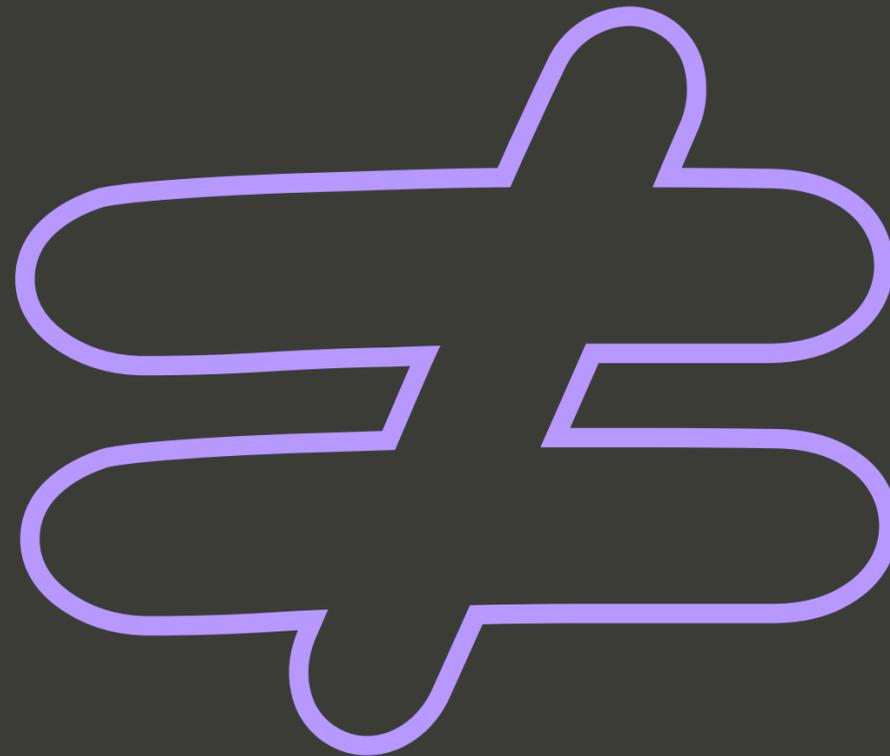


Conflitos

- Processo;
- Depende do manejo;
- Tensão entre (forças, posições, funções etc.) diferentes.

Conflito

Tensão entre forças diferentes.



Disputa

Fase pública do conflito

Fonte: SOARES, 2008.

Conflito

Exemplos



Fonte: SOARES, 2008.

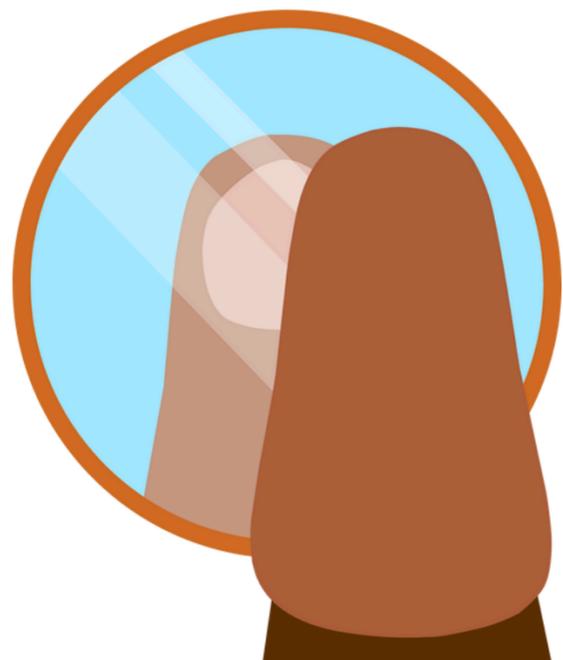
Conflito

Exemplos



Fonte: SOARES, 2008.

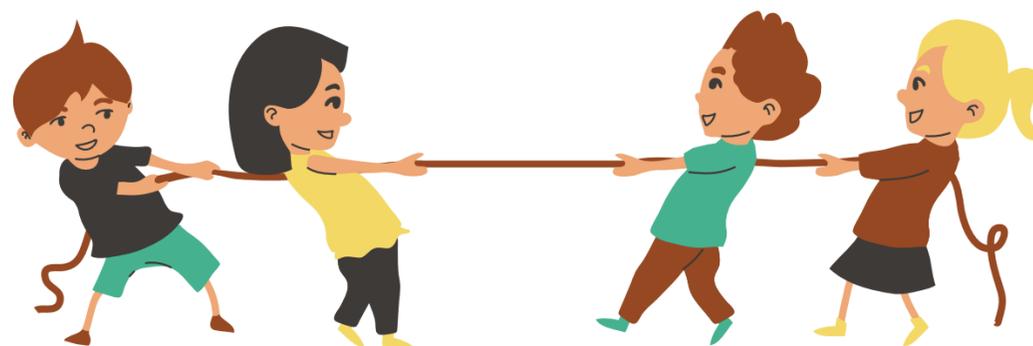
Tipos de conflitos



Intrapessoal



Interpessoal



**Intrainstitucional
ou Interinstitucional**

Escalada ou espiral do conflito

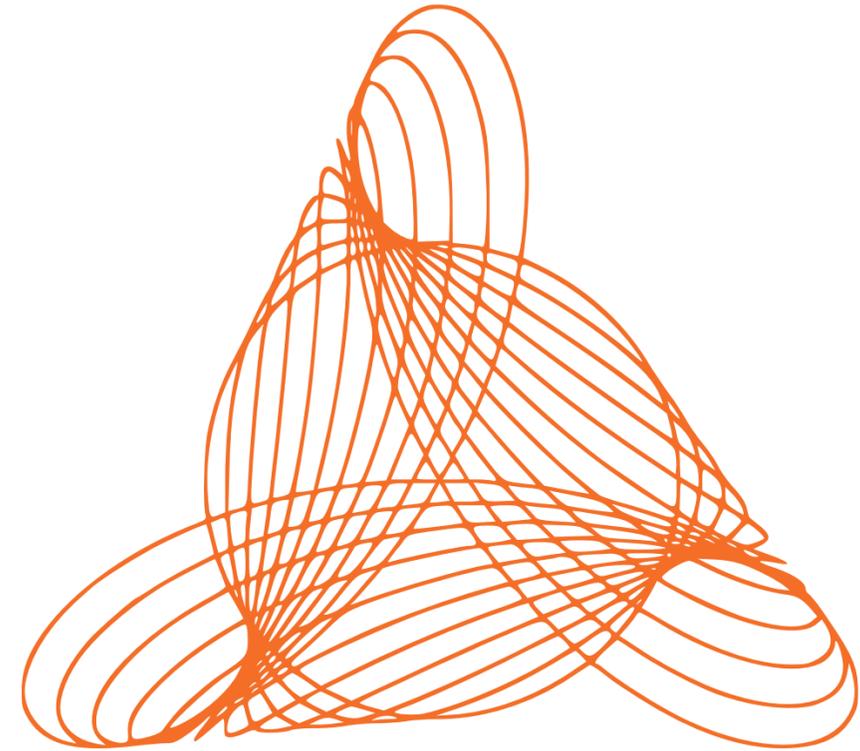
O que é?



ESPIRAL DO CONFLITO



O conflito tem vida própria. Dependendo da sua natureza conseguimos identificar padrões de desenvolvimento. (SOARES, 2022).



ESCALADA DO CONFLITO

Divergência



Conflitos

Formas de manejo do conflito



Formas de gestão de conflitos

**Resolução/
negociação
informal**



**Negociação,
conciliação
e mediação**



**Arbitragem
e decisão
administrativa**



**Poder
Judiciário**



**Ação direta -
violenta**



Aumento da coerção e da probabilidade de um resultado ganha-perde.

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Conceitos de mediação

- Processo;
- Filosofia de vida;
- Forma de agir no mundo.

Mediação de Conflitos



Processo **dialógico**, fundamentado no diálogo, na cooperação e na voluntariedade, no qual um terceiro, imparcial capacitado, colabora com os envolvidos para que estes possam chegar à melhor saída possível para o problema que enfrentam. (SOARES, 2022).

Processo de mediação

- Pré-mediação;
- Mediação: declaração de abertura, termo inicial, relatos, resumo, criação da agenda de trabalho, finalização (termo de acordo ou de finalização);
- Monitoramento da situação;
- Atividade reflexiva (“supervisão”).



Mediação de Conflitos

Filosofia de vida e forma de agir no mundo
(cultura institucional)

Valores da mediação

- a. Democracia e cidadania;
- b. Participação;
- c. Respeito à diferença;
- d. Solidariedade interpessoal e cooperação;
- e. Diálogo, criatividade, resiliência;
- f. Responsabilidade;
- g. Não violência.



Princípios da mediação de conflitos

Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios:

- i. imparcialidade do mediador;
- ii. isonomia entre as partes;
- iii. oralidade;
- iv. informalidade;
- v. autonomia da vontade das partes;
- vi. busca do consenso;
- vii. confidencialidade;
- viii. boa-fé.

Lei nº 13.140/2015

Mediação na (e/pela) Administração Pública

- CF/1988
- “[...] fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias [...]” (vide também o art. 4º, VII).
- Duração razoável dos processos.
- Lei nº8987/95 (concessões)
- Lei nº 13.140/2015 (mediação)
- Leis específicas (ex.: infrações ambientais*, PNRH);
- Entre servidores – conflitos internos (CGDF – IN nº 02/2016).
- Ouvidoria (Instrução Normativa OGU 01/2014)
- Gestão de Pessoas
- Lei de Licitações (Lei nº14333/2021)
- (Etc)



Limites de uso da Mediação na Administração Pública



Limites Éticos

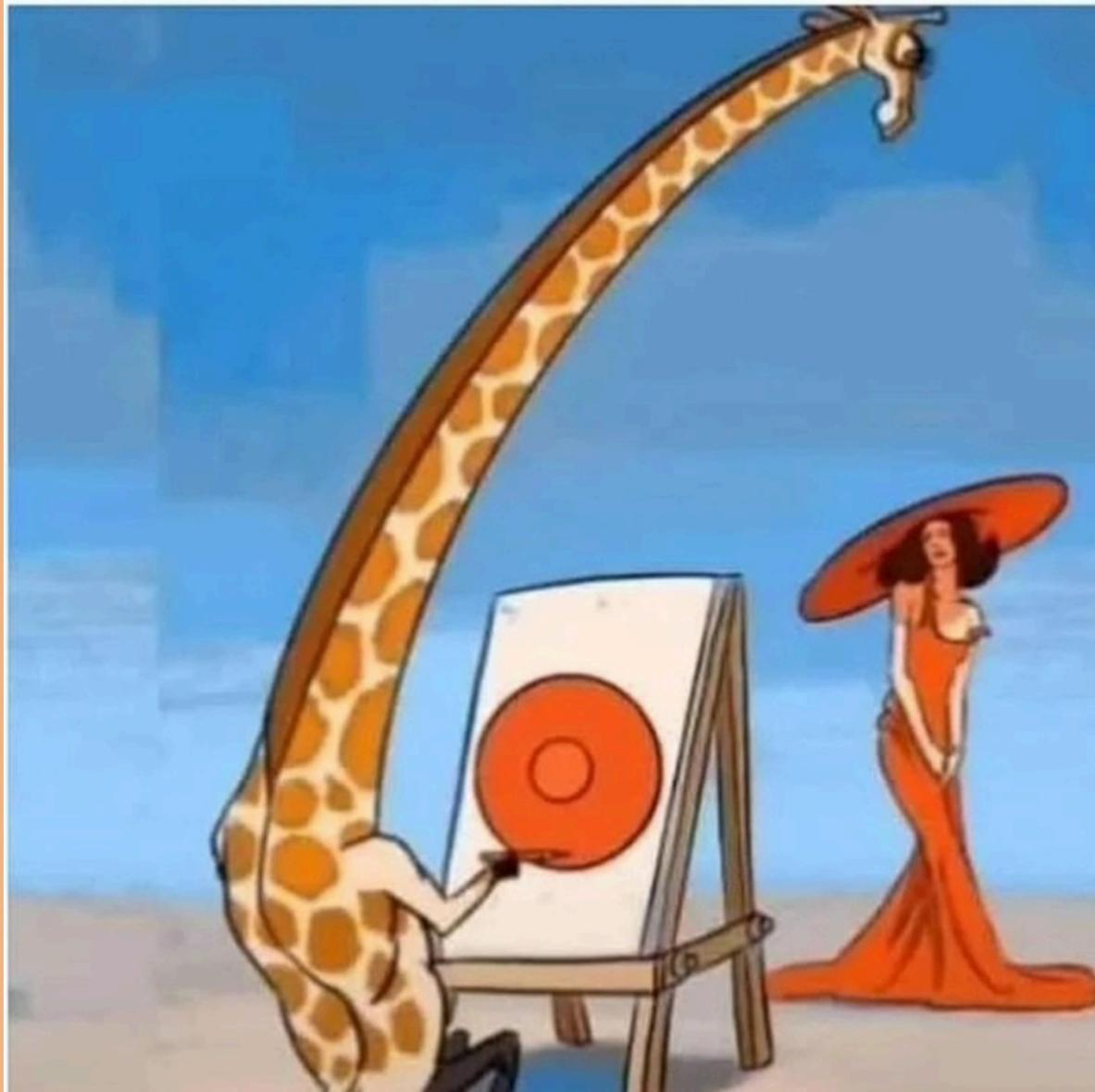
- autonomia da vontade
- não adversariedade (colaborativo) ...

Limites Legais

. Objeto - direitos disponíveis e direitos indisponíveis, mas transacionáveis.

"Há grandes chances do seu ponto de vista não ser o único possível!"

Carl Sagan



Só para te
lembrar de
olhar por
outro ângulo

MEDIAÇÃO JUDICIAL & EXTRAJUDICIAL



Regulamentação - procedimento
Escolha do mediador
Capacitação
Cultura e limitação institucional



FERRAMENTAS OU HABILIDADES DO MEDIADOR

Diálogo



Diálogo?

Diálogo X Debate

A diferença estabelecida na comunicação através do **diálogo** é que a intenção **não é advogar, argumentar ou convencer**, mas **perguntar, explorar e descobrir** (PRUITT; THOMAS, 2007). Os processos que usam do diálogo estão preocupados em formar e manter as relações entre as pessoas de forma duradoura e têm as seguintes características: a) **inclusão**, desenvolver o senso de propriedade, de participação no processo, etc.; b) **empoderamento** das pessoas para que possam dirigir seu próprio futuro; c) **aprendizagem no sentido de uma abertura para ouvir e refletir sobre o que os outros dizem**, para que interajam de forma não adversarial; d) **humanidade**: respeitar o outro, desenvolver empatia, assumir responsabilidades tanto pelo problema como pela solução, reconhecer as diferenças e semelhanças e demonstrar capacidade para mudar. A abordagem do diálogo, em resumo, inclui **respeito pelo outro, abertura, empatia e transparência**. (SOARES, 2010).

Como dialogar?



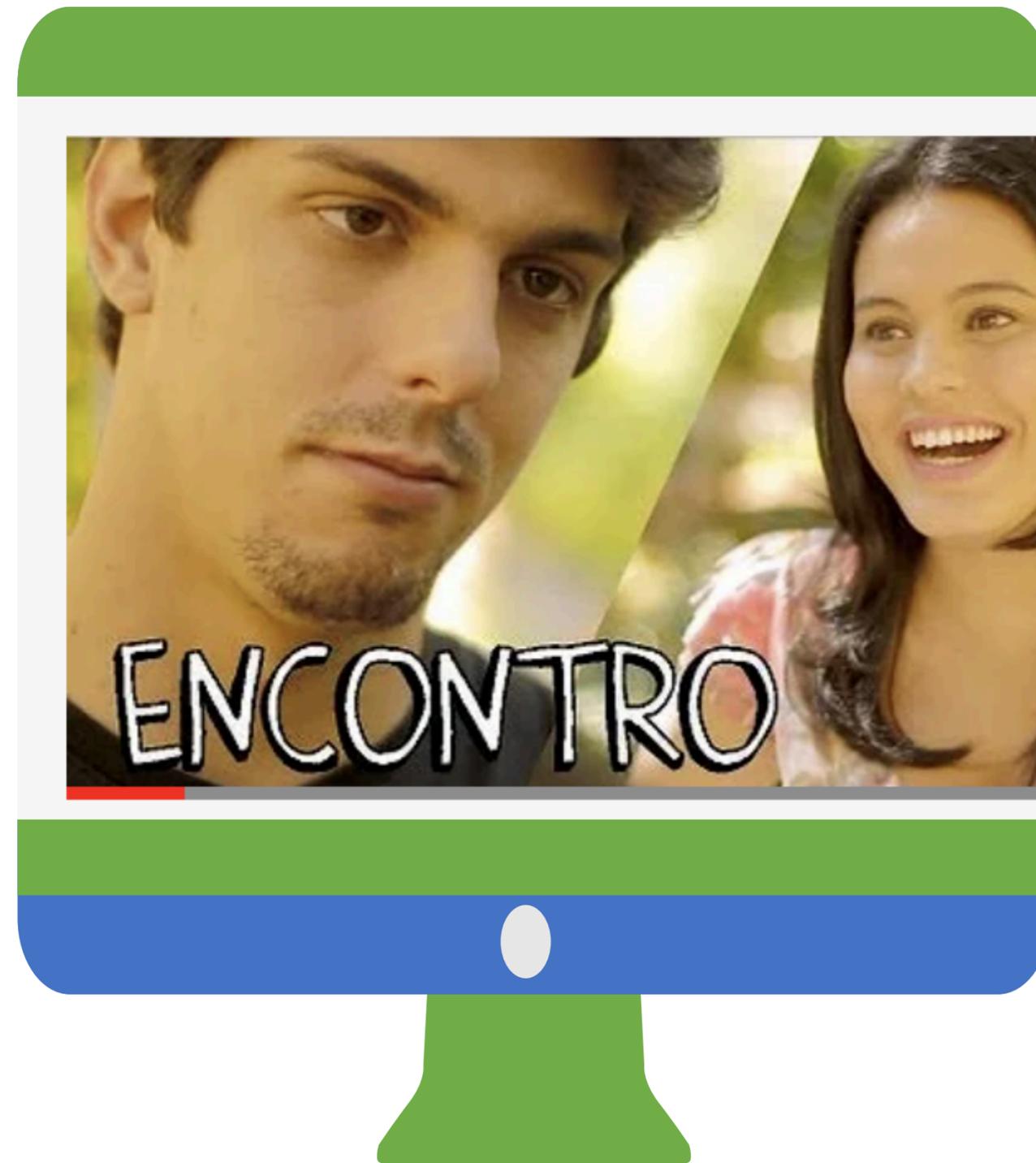


Exercício - ESCUTA

Dica de vídeo

Vídeo da Porta dos Fundos

<https://www.youtube.com/watch?v=BxlfjHl9XUE>

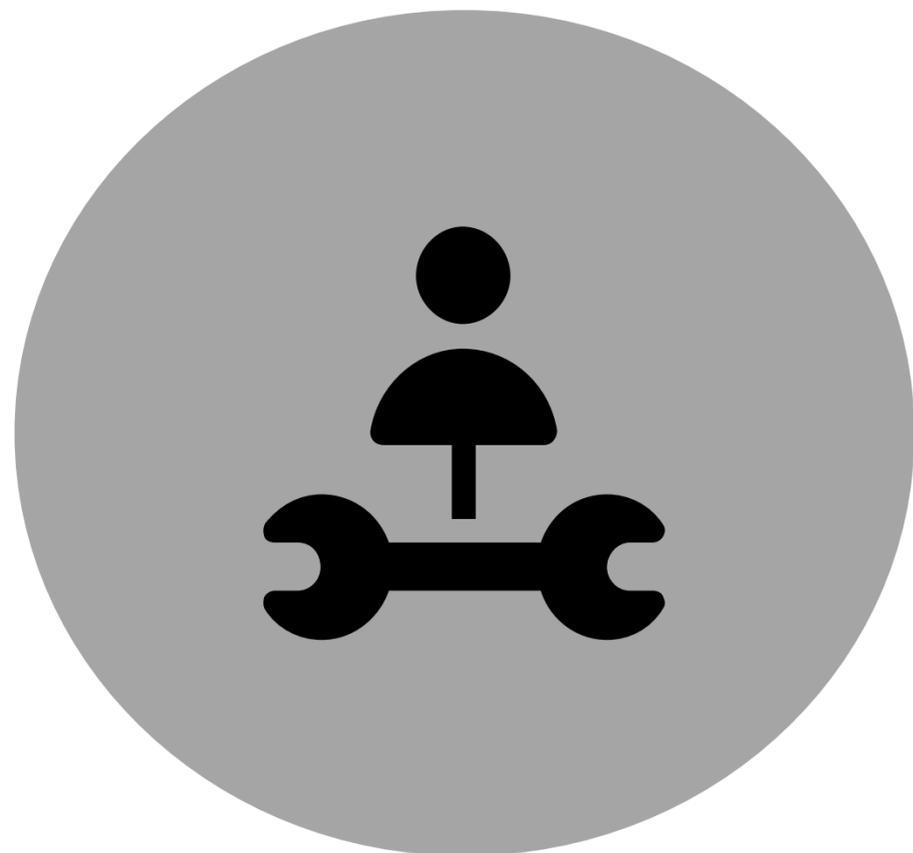


Ferramentas do mediador

- Comunicação (Escuta consciente, Comunicação verbal e não verbal, CNV, perguntas, análise corporal etc.);
- Ambiente/local;
- Técnicas teatrais;
- Construção de cenários hipotéticos;
- *Caucus*.



Ferramentas do mediador



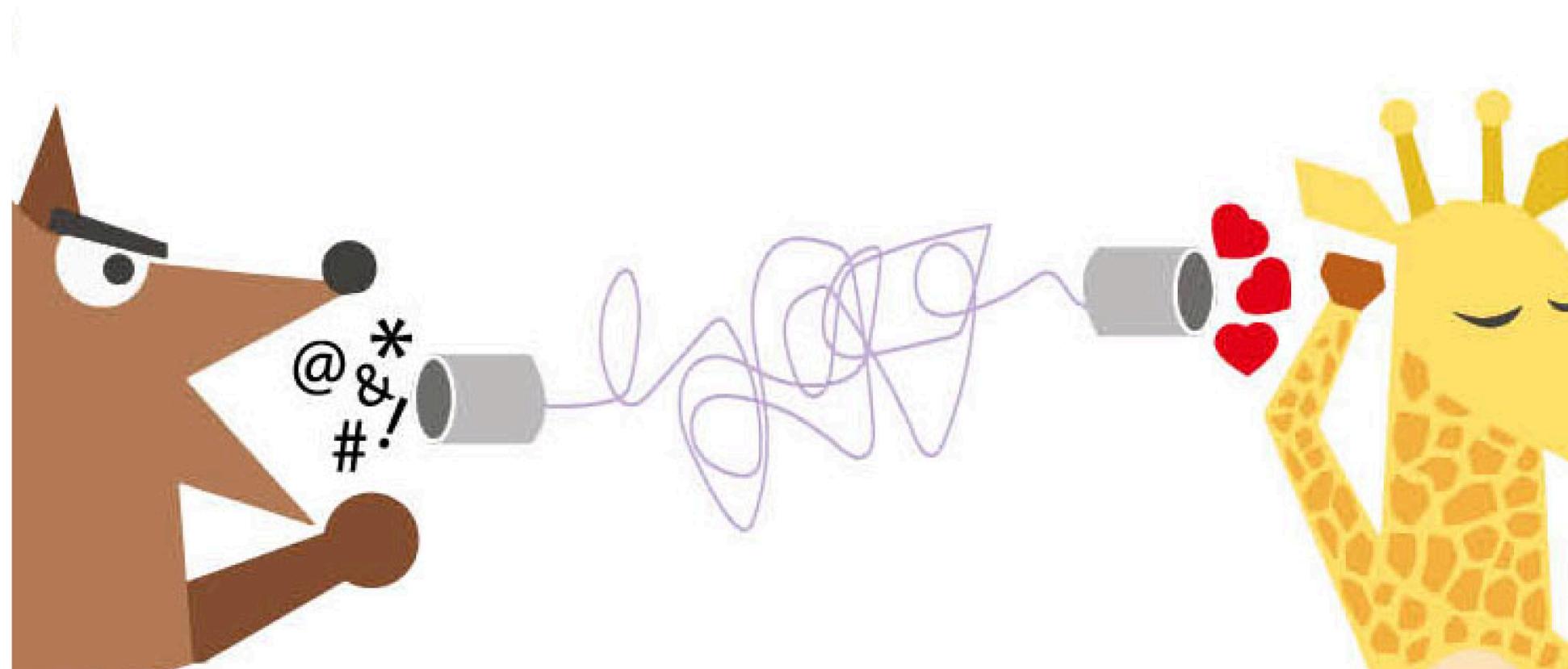
Linguagem e comunicação

“Não importa o que diga, você deve esperar que o outro lado ouça quase sempre algo diferente.”

Fisher, Ury e Patton

Ferramentas do mediador

CNV



Observar sem julgar

#Dica = Filme 12 homens e uma sentença



Comunicação Não Violenta

- Aprender a observar;
- Identificar sentimentos;
- Falar com empatia;
- Escutar com profundidade;
- Expressar necessidades;
- Fazer pedidos positivos e práticos.



Ferramentas do mediador

Perguntas

Abertas

- **Não** podem ser respondidas com sim ou não.
- Partem da curiosidade, permitem que as pessoas saiam de uma posição rígida e falem sobre outras coisas que são importantes.
Ex.: Você pode me contar como se conheceram?

Fechadas

- Confirmar alguma informação, mas devemos ter cuidado para não gerar uma reação. Em geral, não é bom utilizar este tipo de pergunta se quiser promover diálogo.
- Pode ser usada para confirmar ou não uma hipótese de trabalho do mediador. Ela pode ser também estratégica.
Ex.: Qual é o seu nome? Qual é o preço deste lápis?



FORMAÇÃO DO MEDIADOR

Formação do Mediador - básica, especializada e contínua

Formação do Mediador - teoria, prática e atividade reflexiva (supervisão)

Mediação na Administração Pública

Texto – Avaliação de Desempenho e Mediação
<https://www.linkedin.com/pulse/avalia%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-media%C3%A7%C3%A3o-conflitos-samira-soares>

Mediação na Administração Pública

Dinâmica





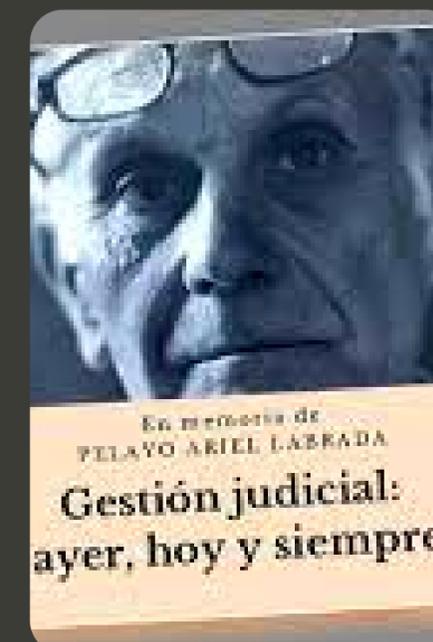
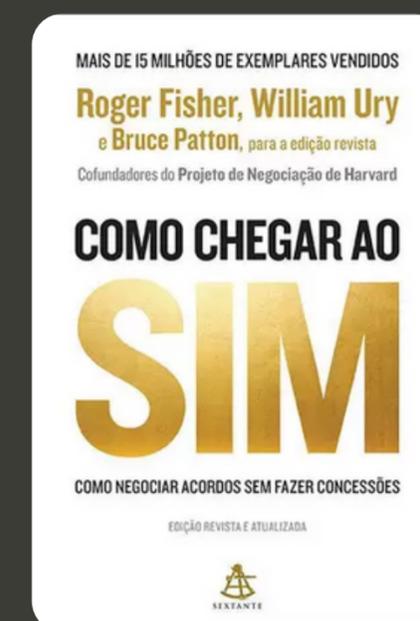
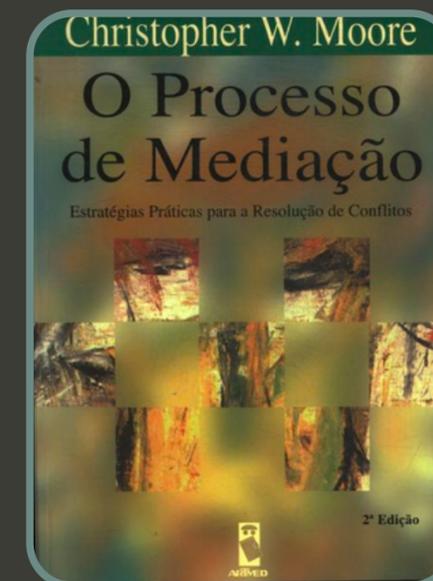
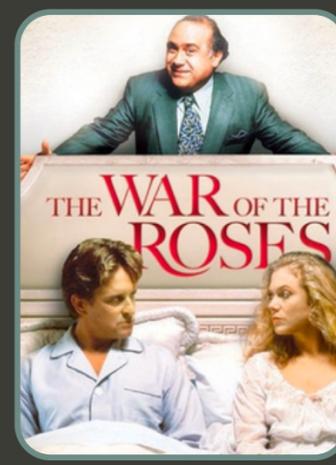
Apresentação dos Grupos

Videografia e Bibliografia

- FISHER, Roger; *et. al.* Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões, 2ª ed., Rio de Janeiro: Imago, 1994
- SOARES, Samira Iasbeck de Oliveira. Mediação de Conflitos Ambientais, Curitiba: Juruá, 2022.
- MOORE, Christopher W. O processo de mediação, ARTMED, 1998.
- SOARES, Samira Iasbeck de Oliveira. Mediação de Conflitos como mecanismo de gestão institucional. In: Gestión judicial: ayer, hoy y siempre En memoria de Pelayo Ariel Labrada. Director Luis María Palma ; Luciano Alberto Ballarini. - 1a ed - Roldan : Luciano Alberto Ballarini ; Rosario : E-Justicia Latinoamérica, 2022, disponível em:
<https://ejusticialatinoamerica.wordpress.com/biblioteca-digital/publicaciones/gestion-judicial-libro-digital-en-memoria-pelayo-ariel-labrada/>

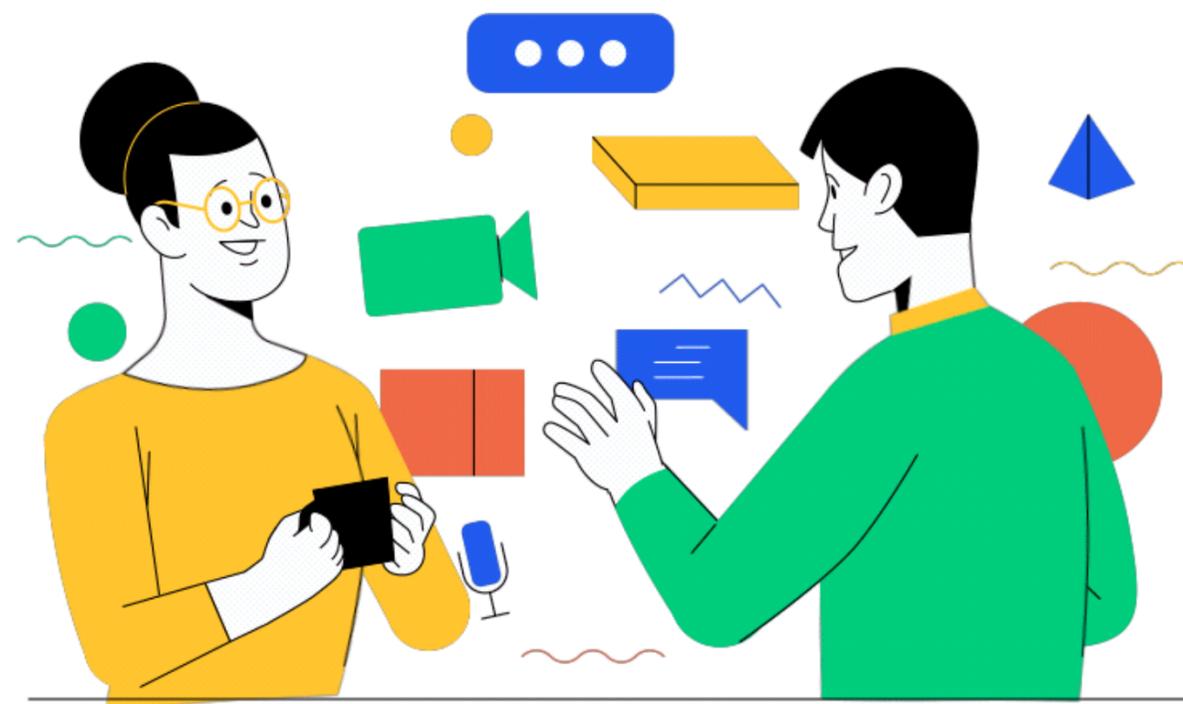
Filmes:

- Guerra dos Roses
- Relatos Selvagens



Já vamos nos despedir... Mas antes...

- Como foi o curso para você?
- Como foi a sua contribuição/participação?
- O que você fará diferente a partir de agora?



gratidão



✉ samiraiasbeck@gmail.com

[in linkedin.com/in/samira-iasbeck-24b2ab26](https://www.linkedin.com/in/samira-iasbeck-24b2ab26)

<http://egov.df.gov.br>