

## MEDIAÇÃO DE CONFLITOS e OUVIDORIA

Tania Almeida \*

A Mediação de Conflitos é um recurso de prevenção e de resolução de controvérsias que tem oferecido subsídios para práticas que podem beneficiar-se de um processo estruturado de diálogo.

O rito de diálogo proposto pela Mediação está acompanhado de técnicas, atitudes e procedimentos, destinados a tornar produtivo o diálogo entre pessoas que buscam o consenso. Compreende-se por diálogo produtivo aquele que privilegia a escuta inclusiva (*vs* a contra-argumentação), a construção de consenso (*vs* o debate ), o entendimento (*vs* a disputa).

É objetivo deste artigo extrair da Mediação de Conflitos aportes técnicos e habilidades que guardem afinidade com a prática da ouvidoria, visando a ampliar sua tecnicidade e aprimorar seu exercício.

### O diálogo no mundo contemporâneo

Desde meados do século passado o homem vem ampliando a utilização do diálogo como instrumento de negociação de suas dessemelhanças. Os meios de comunicação aproximaram as culturas e evidenciaram diferenças entre os povos, tornando necessária a negociação continuada e uma postura de permanente colaboração visando ao bem comum. Os mercados comuns, as fusões empresariais, os fóruns mundiais para tratar da economia, do bem-estar social e do meio ambiente são exemplos vigentes.

A análise sistêmica – ecológica e globalizada – da nossa existência tem tornado inequívoca a interdependência entre todos os que habitam a Terra<sup>1</sup>. É hoje patente que a

---

\* Pesquisadora, docente e supervisora em Mediação de Conflitos e em Facilitação de Diálogos. Diretora-Presidente do MEDIARE – Diálogos e Processos Decisórios. Médica. Pós-Graduada em Sociologia e Gestão Empresarial. Short Term Consultant do Programa de Mediação de Conflitos para América Latina do Banco Mundial. Professora convidada do Mestrado em Poder Judiciário da Escola de Direito Rio da Fundação Getulio Vargas.

<sup>1</sup> Fridjof Capra (1982) explora essa idéia – sistematizada anteriormente como teoria na obra de Bertalanffy (1977) – em *Ponto de mutação*. Maria José Esteves Vasconcellos (2002) é estudiosa na matéria e a desenvolve com maestria em *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*.

economia mundial deve ser tratada sistemicamente e que as mudanças e os acidentes locais de qualquer natureza – ambientais, sociais ou econômicos – repercutem por todo o planeta.

A força física, a imposição de distintas naturezas e as tábuas de lei já não dão conta de resolver, em tempo real, questões complexas, envolvendo múltiplos atores com diferentes interesses. As necessidades particulares, assim como os valores comuns, complementares e divergentes, passam a nortear os diálogos.

O homem descobre que ceder ao outro ou competir exclusivamente pelas próprias aspirações maculam a continuidade da relação social. Identifica ainda que sua assertividade pode ser mantida mesmo quando trabalha pelo bem comum, por meio da colaboração e privilegia o diálogo.

Antes, estudava, com afinco, processos de Negociação<sup>2</sup>; hoje, inclui em suas pesquisas os Processos de Diálogo<sup>3</sup>, suas particularidades culturais e a possibilidade de gerarem resultados construtivos ou destrutivos. Resultarão construtivos ou destrutivos de acordo com os meios utilizados para resolvê-los e os resultados que esses meios promoverão<sup>4</sup>. Analisa os conflitos e encontra positividade em sua existência, pois viabilizam mudanças, o que os tornam bem-vindos à convivência. O estudo de distintos métodos de manejo de conflitos, e de sua aplicabilidade ganha o *status* de ‘imagem de busca’ do homem contemporâneo.

Sob essa perspectiva, a possível escalada dos conflitos passa a ser, muitas das vezes, uma linha simbólica que permite o diagnóstico das motivações para o desentendimento e a eleição da intervenção adequada para evitar a ruptura das relações no futuro. É necessário propor intervenções precoces e customizadas, ou seja, que guardem adequação com o tema, a cultura e as pessoas envolvidas. As abordagens preventivas aumentam em número, ganham em qualidade e em campo de atuação. A ouvidoria compõe esse painel de intervenções.

### **Caracterizando o diálogo produtivo**

---

<sup>2</sup> O Projeto de Negociação da Harvard Law School produziu conceitos entendidos como básicos no campo da negociação. Parte deste trabalho encontra-se no livro *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões* de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (1994).

<sup>3</sup> O Dialogue Project do Massachusetts Institute of Technology (MIT) vem trabalhando com as peculiaridades dos processos de diálogo. A obra *Dialogue and the art of thinking together*, de William Isaacs (1999), contempla parte dessa investigação.

<sup>4</sup> Morton Deutsch (1973) é responsável pela idéia de que os conflitos não são construtivos ou destrutivos em si, chamando a atenção para a importância dos meios eleitos para manejá-los e atribuindo a esses meios a responsabilidade por resultados construtivos ou destrutivos.

Os diálogos vêm ganhando privilégio no mundo contemporâneo. Eles são a base de todos os métodos de negociação ‘ganha-ganha’ – aquelas que visam ao benefício mútuo. Para negociações dessa natureza, eles possuem características próprias que possibilitam falar, ser ouvido e ter seu ponto de vista legitimado e tomado como objeto de consideração. São produtivos os diálogos que incluem esses três elementos.

Esse caráter inclusivo da escuta – tomar o ponto de vista do outro como objeto de consideração – aproxima os dialogantes da construção de soluções compartilhadas e os afasta da necessidade de argumentar e contra-argumentar com a intenção de excluir propostas ou idéias.

A inclusão é qualidade elevada ao *status* de primordial na contemporaneidade: para que processos de decisão ganhem em qualidade e na geração de co-responsabilidade, devem-se incluir todos os atores envolvidos e suas idéias, considerar os pontos de vista de todos como legítimos e criar soluções que atendam aos interesses e às necessidades de todos. É a co-responsabilidade gerada pelas soluções compartilhadas que ampliará a probabilidade de seu cumprimento e que mobilizará seus atores a repetir o processo de diálogo em questões futuras.

Em contraposição ao diálogo produtivo tem-se o debate – uma forma de negociação de diferenças que convida para o embate e a derrubada de idéias por meio da argumentação e da contra-argumentação. O debate é um diálogo de natureza ‘ganha-perde’, que estabelece um vencedor e um perdedor no campo das idéias ou das proposições.

O processo de diálogo da Mediação tem as características que se contrapõem às do debate. Essas características são comuns ao diálogo intermediado pelas ouvidorias. Seguem distinções entre o diálogo produtivo e o debate.

DIÁLOGO	DEBATE
Procura-se construir consenso ou, simplesmente, busca-se uma escuta respeitosa de entendimento (cooperativo).	Procura-se que haja um ponto de vista vencedor; conseqüentemente, haverá um ponto de vista perdedor (adversarial).
Um escuta o outro para entendê-lo em busca do consenso ou, somente, para compreender o seu ponto de vista.	Um reafirma o seu ponto de vista sem escutar o outro, ou ainda, escuta o outro na justa medida de reunir argumentos para se contrapor.

Um toma o seu ponto de vista como possibilidade e toma a idéia do outro, também, como possibilidade.	Um toma o seu ponto de vista como verdade e desqualifica o ponto de vista do outro.
Espera-se de todos os participantes a possibilidade de flexibilização de suas idéias.	Esperam-se a irredutibilidade e a crítica à posição ou idéia do outro.
Busca-se a melhor solução a partir de um <i>mix</i> da idéia de todos; todos contribuem para construir parte da solução.	Busca-se a prevalência de uma(s) idéia sobre a(s) outra(s) e trabalha-se para excluir as idéias dos opositores.
Procura-se um comum entendimento.	Demarcam-se diferenças de maneira competitiva e desqualificadora.

### **O interesse do mundo pelas diferenças**

O mundo demonstra hoje especial interesse pela diversidade. O homem descobriu, mais recentemente, a riqueza da complementaridade conseqüente à convivência com a dessemelhança – de gênero, de idéias, de pontos de vista. Percebeu que a diferença enriquece mais do que atrapalha, dependendo da forma como é manejada.

O distanciamento das idéias de verdade e de previsibilidade possibilitado pelos paradigmas pós-modernos<sup>5</sup> aproximou-nos do apreço pelas diferenças. O mundo ficou mais interessante ao considerar distintos pontos de vista como versões possíveis para um mesmo evento –factual ou experimental. Abandonamos a idéia de Henry Ford de que os carros só poderiam ser pretos e uniformes e adotamos as cores e a proposta de que os acessórios dos automóveis podem, e devem, ser diferentes, para atender a variadas demandas. Atender às distintas necessidades dos clientes torna-se valor agregado, e não exceção à norma.

O resultado mais almejado pelos diálogos passa a ser, também, o atendimento e a preservação das diferenças. Povos de distintas culturas podem sentar-se à mesa sem o temor de ter de dobrar-se à cultura ou aos interesses de outros. Sentar-se à mesa de negociações hoje significa acolher os interesses de todos que dela participam, mantendo preservados seus valores e suas distintas naturezas.

---

<sup>5</sup> O princípio da incerteza de Werner Heisenberg, a visão construtivista e construcionista social, assim como a física quântica são exemplos de pensamentos que nos afastaram de idéias cultuadas até a modernidade, como as idéias de previsibilidade, de certeza e de verdade.

Também o mundo corporativo aproveita-se dessa nova visão paradigmática e considera a gestão cooperativa uma fonte de riqueza para novas idéias e maneiras de lidar com o cotidiano. A complementaridade deixa de ser bem-vinda somente entre departamentos e torna-se desejada, também, entre indivíduos de um mesmo segmento corporativo.

Competências pessoais passam a ser entendidas como capital intelectual e como valor intangível e invertem o prestígio anteriormente conferido aos valores tangíveis – aqueles passíveis de serem contabilizados. Um viva à diferença e ao que ela pode ampliar de possibilidades! Para os sujeitos e para as organizações.

Um serviço de ouvidoria pode identificar novas propostas a partir das demandas de clientes internos e externos e, assim, ampliar sua atuação: de um sistema de registro de queixas e tomada de providências para, também, um serviço de registro de novas e diferentes idéias e proposituras.

### **A Mediação: um instrumento de diálogo, de resolução de conflitos e de preservação das diferenças**

A Mediação de Conflitos reúne e articula as reflexões anteriores: é um instrumento de diálogo, que se predispõe ao manejo e à resolução de conflitos, costurando os interesses de todos os envolvidos em busca da satisfação mútua e da preservação das diferenças.

Nascida no curso da última metade do século passado, guarda coerência com os pensamentos teóricos e os paradigmas vigentes à época, e deles se alimenta.

Como instrumento de diálogo reproduz uma negociação direta entre pessoas e observa os norteadores das conversas produtivas:

- possibilita a expressão das pessoas envolvidas com a sua própria voz, por meio da oralidade, ou seja, sem que suas vozes estejam redigidas ou representadas pelas vozes de terceiros;
- viabiliza a escuta e solicita que esta seja inclusiva, ou seja, que considere o ponto de vista do outro como uma contribuição a ser legitimamente avaliada e levada em conta;
- sensibiliza para a valorização da diferença como possibilidade de ampliação de alternativas e de soluções de mútuo benefício;

- convida seus participantes a se distanciarem do exclusivo atendimento aos próprios interesses e necessidades e a trabalharem em prol dos interesses e necessidades de todos os envolvidos na questão.

Como recurso para o manejo e a resolução de controvérsias, a Mediação de Conflitos sobressai aos seus pares por incluir, em paralelo, os propósitos de cuidado e preservação das relações sociais.

A Mediação inspira o surgimento de novos meios alternativos de resolução de controvérsias pautados, em especial, em suas técnicas e procedimentos, assim como no objetivo de preservar a relação social entre os direta e os indiretamente envolvidos em um desacordo.

Convida ao protagonismo e à manutenção da autoria, solicitando que se sentem à mesa para serem os autores das soluções de resolução aqueles que possuem poder decisório sobre uma divergência. Distancia os envolvidos da postura passiva de entregar a terceiros a decisão sobre suas vidas e os aproxima do exercício pleno da cidadania, viabilizando que, ativamente, se responsabilizem não somente por suas vidas, mas também pelas conseqüências positivas e negativas de suas decisões sobre os terceiros que não participam diretamente das negociações<sup>6</sup>.

Como ferramenta que respeita as dessemelhanças, a Mediação trabalha em prol de um consenso não uniforme, costurando os interesses de todos os envolvidos em busca da satisfação mútua e da preservação das diferenças.

O trabalho em direção à preservação da relação social faz da Mediação o instrumento de escolha para as interações que vão ter continuidade no tempo, independentemente do desejo das pessoas implicadas em uma questão – relações de parentesco, de vizinhança, de trabalho, aquelas que envolvem contratos e que compõem distintas naturezas de convivência.

Preservar a relação social, nesses casos, deve ser objetivo tão ou mais importante do que construir acordos<sup>7</sup>. De sorte que, a autocomposição expressa em um texto formal ou informal de acordo não deve se sobrepor à satisfação mútua, um dos pilares da sustentabilidade da relação social existente.

---

<sup>6</sup> Marinés Suares (1996) e Christopher Moore (1998) são autores cujas obras podem ampliar as informações relativas ao processo de Mediação, seus princípios e características.

<sup>7</sup> A Mediação Transformativa, preconizada por Bush e Folger (2004), privilegia o restauro da relação social à construção de acordos e entende que os acordos são conseqüência natural da transformação do conflito e da relação.

A desconstrução do conflito entre as pessoas e a co-autoria em busca das soluções de benefício mútuo potencializam não somente o cumprimento do acordado mas, especialmente, dão sustentabilidade à relação social entre elas<sup>8</sup>.

A ouvidoria é, dentre outras, uma proposta de diálogo que tem se alimentado de procedimentos e técnicas advindos da Mediação.

### **A entrada dos meios de resolução de conflitos nos ambientes de convivência**

Os meios de solução de controvérsias costumavam habitar sítios externos aos contextos que haviam produzido os desentendimentos. Os indivíduos em desacordo dirigiam-se a terceiros imparciais externos ao seu dia-a-dia – líderes religiosos ou sociais, juízes ou árbitros – e a eles solicitavam ajuda para a sua discordância.

Em realidade, essa foi uma alternativa ao diálogo direto, de há muito esquecido como principal meio de resolução de conflitos. Foi porque o diálogo direto passou a incluir a violência e mostrar insuficiência, que os seres humanos criaram as leis que passariam a reger sua interação e lançaram mão de terceiros para lhes delegar a solução de suas questões.

A capacidade interna de avaliar as situações e considerar o outro como objeto de cuidado ao criar soluções deu lugar ao juízo externo, exercido por especialistas que aconselham ou proferem soluções, regidos por norteadores de justiça, dentre eles a equidade e as leis.

Neste momento, no entanto, o diálogo ‘pessoa a pessoa’ (*one on one dialogue*) e os princípios aristotélicos<sup>9</sup> da convivência encontram-se em sua era de resgate, quando os meios de prevenção ou de resolução de controvérsias que se aproximam da negociação direta são privilegiados. Esse movimento traz de volta a possibilidade de resolução para o próprio ambiente de convivência. Criam-se instrumentos pautados na manutenção da privacidade e no sigilo, na celeridade e na permanência da resolução das questões em seus lugares de origem.

---

<sup>8</sup> A idéia de ‘desconstruir’ conflitos inspira-se na expressão cunhada por Derrida (Johnson, 2001) e é amplamente defendida por Calcaterra (2002).

<sup>9</sup> A Ética das virtudes proposta por Aristóteles convida o homem a analisar e avaliar suas atitudes, a cada momento, tomando em consideração as repercussões sobre o outro, com vistas a pautar seu comportamento nessa análise.

Os Sistemas de Manejo de Conflitos<sup>10</sup> entram no mundo corporativo e convidam todos ao diálogo, utilizando os mais diferentes desenhos de abordagem, antes que uma solução adversarial tenha lugar.

Os processos de Facilitação de Diálogos – processos inspirados na Mediação, sem preservar o seu rito, desenhados a cada situação, de acordo com as necessidades de cada momento, cultura e lugar – chegam às comunidades e incitam seus integrantes ao diálogo direto e à pacificação social. Os Métodos Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) ganham o mundo e provocam os povos a tratarem suas diferenças, e a com elas conviverem, com respeito, conferindo-lhes legitimidade.

Os espaços de convivência trazem para dentro de seus muros inúmeros meios de tratar e de manejar diferenças e controvérsias, utilizando as próprias habilidades dos conflitantes para fazê-lo e devolvendo-lhes protagonismo. A ouvidoria é exemplo disso.

### **Algumas reflexões articulando Mediação e ouvidoria**

- **Mapeamento das situações que buscam o diálogo como meio para o entendimento**

Inspirando-nos no filósofo russo Korzybski (1879-1050), para quem “mapas não são territórios” –, podemos afirmar que as narrativas são mapas, e não territórios, uma vez que descrevem versões particulares sobre o ocorrido. Essa metáfora tem sido útil para entendermos que os sujeitos apenas oferecem uma descrição pessoal dos fatos ou dos sentimentos que motivaram os desentendimentos.

Mesmo não sendo território, o mapa proporciona uma visão panorâmica – componentes, percursos, acidentes – e possibilita um trânsito mais seguro, norteado por estratégias e metas. Por não ser o território e porque as condições climáticas, o azar e as contingências interferem em qualquer plano, os mapas precisam ser seguidos com cautela e estar permanentemente atualizados. Por isso consideramos o mapeamento de um conflito ou desentendimento, como elemento importante para delinear estratégias de solução. Classicamente, o processo mais simples de mapeamento de conflito ou de situações, inclui

---

<sup>10</sup> *Conflict Management Systems* são processos de diálogo que podem ser implementados em organizações, em especial no mundo corporativo, pautados em mudanças paradigmáticas para a convivência, uma vez que convidam os sujeitos a privilegiar o diálogo na negociação de diferenças e na administração das discordâncias. Parte desse conhecimento pode ser encontrado em *Designing conflict management systems: a guide to creating productive and healthy organizations* (Constantino e Merchant, 1996).

3Ps: pessoas (quem são os atores envolvidos), problema (qual a questão do ponto de vista de cada um desses atores) e processo (o que já foi tentado até o momento). Conhecer esses três parâmetros, auxilia a bem delinear um caminho de entrevistas e de ações, visando a incluir todos os envolvidos, conhecer o mapa de cada um e evitar tentativas improdutivas já realizadas.

Processos mais complexos de mapeamento identificam as posições adotadas pelos atores (o que dizem que querem), seus interesses e valores (o que é realmente importante e está protegido pela posição adotada), as estratégias de negociação de cada ator, as alianças e coalisões entre eles e as relações emocionais entre todos (simpatia, revanchismo, antipatia).

Em um trabalho de ouvidoria, um mapeamento da situação pode ampliar ou restringir o campo de abordagem do ouvidor, assim como otimizar-lhe as ações.

- **Participação de terceiros imparciais em processos de diálogos que visam ao entendimento**

Terceiros imparciais são sujeitos que atuam em negociações formais ou informais facilitando o diálogo entre aqueles que estão em desentendimento. Inúmeros instrumentos de negociação de diferenças demandam terceiros que atuem com imparcialidade.

São dois os extremos de sua participação: eles podem pautar sua atuação na criação de um contexto colaborativo que estimule as partes a abandonarem posições adversariais e a construir consenso (a exemplo dos mediadores), ou na deliberação vinculante sobre como a questão deva ser resolvida (a exemplo dos árbitros e juízes). Entre esses dois extremos existem os terceiros que opinam, mas não deliberam (a exemplo dos conciliadores e dos líderes religiosos).

Em todas as situações em que a continuidade da relação social é desejável e, em muitos casos, necessária, a atuação de um terceiro que atue com imparcialidade, credibilidade e diligência na promoção do diálogo entre pessoas em desacordo é bem vinda. A essas situações nos referiremos como 'relações sociais continuadas no tempo'.

Além da necessária continuidade no tempo, a emoção mobilizada pelos desentendimentos ocorridos nessas relações e o desejável entendimento advindo de soluções compartilhadas que atendam a todos são aspectos que se beneficiam da atuação de terceiros na facilitação desses diálogos.

Um terceiro imparcial pode cuidar de todos os aspectos mencionados, em função de especial treinamento e sensibilidade<sup>11</sup>, assim como, e particularmente, em função do distanciamento afetivo com relação às pessoas envolvidas e ao problema em tela. Por coerência, pede-se desse terceiro, que se dispõe a atuar com imparcialidade, que avalie sua capacidade de independência com relação aos conflitantes e ao assunto a ser tratado.

A participação de terceiros instrumentalizados para atuarem como imparciais nos diálogos pode ser de enorme auxílio na manutenção da meta da construção de soluções compartilhadas, na preservação da relação social entre os atores e na preservação de sua auto-estima e conseqüente prevenção da escalada do conflito.

Um ouvidor é um terceiro imparcial que precisará observar pressupostos éticos comuns aos dos mediadores – imparcialidade, independência, credibilidade, diligência e confidencialidade.

- **Relações sociais continuadas no tempo e métodos de resolução pautados no diálogo e nas soluções de mútuo benefício**

As relações sociais continuadas no tempo demandam constante interação, queiramos ou não e, conseqüentemente, interdependência. Sempre que a continuidade da relação social é desejável ou necessária, as situações irão beneficiar-se dos métodos ‘ganha-ganha’.

As ouvidorias, de maneira geral, intermedeiam diálogos desse tipo de relações, cujo manejo poderá ser determinante para a manutenção da relação social, funcional ou profissional entre os envolvidos na discordância.

- **Situações geradoras de grande mobilização de emoção**

Indivíduos em desentendimento estão em permanente negociação consigo mesmos e com a sua auto-estima<sup>12</sup>. Eles produzem idéias, argumentos e contra-argumentos, não

---

<sup>11</sup> Luis Alberto Warat (2001) defende com afinco a idéia de que a sensibilidade dos mediadores precisa integrar suas competências e ser trabalhada em sua formação.

<sup>12</sup> *Psicologia da Mediação* (Fiorelli, Malhadas Junior e Moraes, 2004) é uma obra que explora os processos emocionais de indivíduos em desentendimentos e os articula com a participação como mediandos em situações de Mediação.

somente para defender os pontos de vista, mas, também, para defender a auto-estima. Todos querem sair-se bem das negociações com os outros.

Em algumas dessas situações, em função da relevância do assunto ou da relevância da relação entre os atores, sair-se bem é mandatório. A busca pelo sucesso na negociação pode fazer com que os sujeitos fiquem mais atentos à possibilidade de serem vencedores do que ao mérito da questão. O distanciamento do mérito da questão os afasta de seus interesses e valores e os conduz a um jogo relacional que oferece o troféu não àquele que lutou pela boa causa mas àquele que venceu o outro ou lhe causou dano.

As ouvidorias, num grande percentual de sua atuação, são procuradas por pessoas insatisfeitas com algum elo da operacionalização de um serviço, com a qualidade de um produto ou com algum momento da convivência com outros atores da cadeia interativa. Auxiliar esses demandantes a focarem nas questões trazidas e/ou a bem discriminarem o componente emocional de suas demandas pode ser de grande valia para o atendimento.

- **Soluções compartilhadas – situações que demandam construção de consenso**

Relações sociais continuadas no tempo e situações geradoras de grande mobilização de emoção – dois dos fatores mencionados anteriormente – com muita frequência estão associados a situações que demandam construção de consenso.

Entendemos aqui por ‘construção de consenso’ o processo de tomada de decisões no qual todos os atores envolvidos na questão investem esforços para identificar soluções que atendam aos interesses e às necessidades de todos, de forma que a resolução alcançada confira, também para todos, um padrão de satisfação<sup>13</sup>.

O resultado das conversas que buscam o consenso é semelhante ao de uma colcha de retalhos que inclui os recortes mais diferentes (as idéias de todos), de forma que a colcha fique harmônica. Isso exige uma mudança de postura das pessoas que estão em diálogo porque precisarão pensar, durante toda a conversa, como o seu retalho (a sua idéia) combina com o retalho (a idéia) do(s) outro(s), para que a solução contemple as idéias de todos e resulte harmônica.

Na construção de consenso trabalha-se pensando, também, em atender ao outro, e não em derrubar-lhe a proposição. Regidos por essa proposta, o mais importante é a colcha

---

<sup>13</sup> É crescente o número de estudiosos dedicados ao tema da ‘construção de consenso’ e crescente a identificação de sua especial aplicabilidade em políticas públicas (Susskind, McKernan e Thomas-Larmer, 1999).

e não o retalho, o que demanda uma postura que privilegia a articulação das diferentes contribuições (e relações), e não a valorização da própria idéia.

Ouvidores podem, eventualmente, atuar em desentendimentos entre pessoas. Colocar pessoas em diálogo implica convidá-las para soluções de benefício mútuo com uma qualidade consensual, ou seja, não somente a satisfação de cada um indicará a adequação da solução eleita; também é necessário que haja a aceitação de todos para o conjunto de soluções propostas.

### **Quando o terceiro imparcial é um mediador: princípios éticos**

Na Mediação incluímos um terceiro que assiste a uma negociação com o especial objetivo de possibilitar que as pessoas sejam as autoras da decisão e que a relação social entre elas seja preservada.

Um mediador não opina nem delibera. Trabalha primordialmente com perguntas que ampliam as opções já pensadas pelas pessoas em desacordo; desconstrói impasses que porventura estejam obstaculizando a negociação; convida os participantes para o diálogo produtivo, auxiliando-os a estabelecer uma nítida distinção entre diálogo e debate.

Qualquer pessoa capaz pode atuar como mediador. A Mediação não exige uma formação acadêmica para o desempenho da função, mas sim um curso de capacitação específico no tema. De maneira geral, os cursos de capacitação de mediadores têm um programa teórico e incluem o atendimento de casos reais com supervisão presencial. Tal capacitação é que confere a competência para o mediador atuar na função, exigência do seu Código de Ética. Essa atuação exige habilidades e atitudes, o conhecimento de recursos técnicos e uma postura pautada em princípios éticos além da competência.

Outra exigência ética é a imparcialidade – tentar ser neutro em relação a todos os que estão em desentendimento. A imparcialidade é atitude que precisa ser muito trabalhada na Mediação, uma vez que, como seres humanos, naturalmente nos identificamos com uma pessoa, um jeito de ser, um jeito de dizer as coisas e de expor idéias. O mediador precisa conhecer sua parcialidade – com qual dos mediandos tem mais afinidade em função da maneira como apresenta as idéias – para poder cuidar, ‘ativamente’, de uma atuação imparcial naquela situação. A esse cuidado dinâmico e permanente com relação aos mediandos chamamos ‘imparcialidade ativa’.

Em contextos mais formais de trabalho, os mediadores assinam um Termo de Independência<sup>14</sup> antes do seu início, atestando que, após conhecer as pessoas que estão em desentendimento e o assunto que as traz ao processo, identifica que pode atuar com imparcialidade.

A Mediação trabalha com sigilo, outra exigência ética, ou seja, as conversas ocorridas durante as reuniões são confidenciais. O mediador está impedido eticamente de revelar o conteúdo dessas conversas, mesmo se chamado a depor em juízo.

Todas as pessoas que participam da Mediação, inclusive os funcionários da instituição que têm acesso ao caso, devem comprometer-se com o sigilo. A extensão do sigilo que será praticado pelas partes é negociada entre elas. Elas negociarão entre si os temas que serão compartilhados com outras pessoas e quem são essas pessoas.

A função de mediador é semelhante à de um maestro. Ele vai coordenar o diálogo entre todos como o regente coordena a interação melódica entre os instrumentos. Como o maestro, um mediador precisa que o som vindo dos mediandos – suas vozes, interesses e necessidades – sejam ouvidos e participem da melodia final, que é o acordo/consenso. O maestro-mediador somente empresta a voz para reger as outras vozes, mas não para fazer parte da melodia final. Se um instrumento-pessoa que está envolvido na mediação tem um som muito mais forte do que outro, cabe ao maestro dosar a participação de ambos para que um som não abafe o outro e para que os dois integrem a melodia final.

### **Como a Mediação pode servir de inspiração para o trabalho de ouvidoria**

A Mediação possui um rito estruturado em etapas que deve ser preservado em sua prática. Inspirar-se nos procedimentos – maneiras de conduzir o diálogo – e nas técnicas utilizadas na Mediação, sem ater-se ao seu passo a passo, tem sido extremamente útil para contextos que apóiam parte de sua atuação na facilitação do diálogo entre pessoas ou grupos. A prática da ouvidoria é uma delas.

O contato com a descrição do passo a passo do processo de diálogo<sup>15</sup> utilizado na Mediação, visando à observância de sua intenção e à importação de procedimentos e

---

<sup>14</sup> O Código de Ética para mediadores proposto pelo CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem – está disponível em: <[www.conima.org](http://www.conima.org)>.

<sup>15</sup> A descrição desse passo a passo do processo de Mediação articulado às técnicas e procedimentos utilizados compõe a dissertação de mestrado da autora, em desenvolvimento na Master Latinoamericano Europeo en Mediación de Conflictos do Institut Universitaire Kurt Bosh, em colaboração com a Universitat de Barcelona e a Universidad de Buenos Aires.

técnicas ali adotados, pode auxiliar contextos como o da ouvidoria, na identificação do que considerem pertinente importar para as suas necessidades práticas.

- **Primeiro passo – Pré-Mediação (introdução)**

Nesta etapa descrevemos para as pessoas o processo de Mediação, identificando seus alcances e limites e descrevendo como o mediador vai atuar, para que os participantes possam eleger, ou não, o instituto como instrumento de diálogo entre eles. Também, nesse momento, ouvimos as pessoas sobre a questão que motiva a procura com o objetivo de identificarmos se este é o meio de resolução apropriado para ajudá-las, assim como se somos nós os profissionais indicados para o tema e para a situação.

As conversas de qualquer natureza se beneficiam de um momento de introdução – uma etapa inicial em que contamos para todos os participantes quais são os objetivos da reunião ou do encontro e os ouvimos sobre o que lhes interessaria que fosse ali tratado.

Uma abordagem didática, auxiliando os participantes do diálogo a fazerem uma boa distinção entre uma conversa que vise ao debate e aquela que objetive o consenso pode integrar essa etapa e auxiliar as pessoas a atuarem com uma postura mais colaborativa no processo de Mediação.

- **Segundo passo – Relato das Histórias**

Dar oportunidade para a narrativa de cada pessoa que participa de uma conversa é etapa indispensável aos diálogos produtivos. Recebê-las em ambientes que traduzam acolhimento e com uma postura que demonstre disponibilidade para ouvi-las, contribui, também, para que se expressem.

Cabe ao terceiro que coordena diálogos que envolvem duas ou mais pessoas a utilização de técnicas e de estratégias que viabilizem a fluidez e a eficácia desses momentos. Essas técnicas e estratégias têm assentamento nos pressupostos teóricos que orientam o processo de diálogo eleito e são operacionalizadas, a cada momento, em sintonia com a situação, o estilo de trabalho do terceiro e os integrantes do diálogo.

Seguem alguns temas que merecem ser cuidados, nessa etapa, pelo que atua como terceiro:

➤ **Atenção às diferentes narrativas**<sup>16</sup>

De maneira geral, as histórias de discordância dizem respeito a uma pauta objetiva (o assunto que gerou a desavença) e a uma pauta subjetiva (os sentimentos despertados pelo desentendimento e pela maneira de ser tratado pelo outro em função disso). Por vezes, uma pessoa se encarrega mais de falar sobre o assunto, e outra se encarrega mais de falar sobre o sentimento. As duas pautas (assunto e sentimento) devem ser acolhidas e mostradas àqueles que participam do diálogo, pois que, na maioria das vezes, não percebem que, para dirimir o desentendimento, vão precisar cuidar tanto do tema motivador quanto dos sentimentos gerados pela discordância.

As duas pautas precisam ser validadas pelo coordenador do diálogo. A melhor forma de legitimá-las é mostrar que foram percebidas pelo facilitador e que serão tratadas, a seu tempo, ao longo do processo de diálogo.

➤ **Atenção aos interesses, necessidades e valores**

Ainda durante o relato das histórias, o terceiro imparcial necessita também prestar atenção aos interesses, necessidades e valores que estão subjacentes aos discursos. De maneira geral as pessoas chegam dizendo o que querem e como querem resolver o desentendimento. Os teóricos de negociação da Escola de Harvard chamam essa proposta inicial de ação ou de solução de ‘posição’ e demonstram que as posições tendem a ser rígidas (e contrárias, daí parte do desentendimento), ocultando os interesses, as necessidades e os valores que são, em realidade, os objetos do pleito.

Para conhecer os interesses e as necessidades facilitadores de diálogos perguntam por que/para que alguém quer o que quer. Para conhecer os valores indagam por que aquilo que a pessoa quer é tão importante. A técnica da escuta ativa é de vital importância nessa etapa do relato das histórias, uma vez que abriga as perguntas de identificação de interesses e valores, e está assentada em três pilares:

- 1) acolhimento e legitimação: nosso olhar e a nossa atenção devem estar dirigidos para a pessoa que fala para demonstrar-lhe que o tema trazido é relevante;
- 2) balanceamento: um facilitador de diálogos precisa cuidar para que as conversas sejam equilibradas. Para isso é necessário que todos tenham voz e vez em tempos

---

<sup>16</sup> *Narrative mediation* (Winslade e Monk, 2008) é uma obra especialmente dedicada à valoração das narrativas em um processo de Mediação.

iguais; todos tenham uma postura de escuta e acolhimento para com aquele que fala; todos recebam do facilitador de diálogos igual tratamento;

3) perguntas: a Mediação inspirou-se no diálogo socrático, adotando-o como norteador na formulação de perguntas. Sócrates, filho de uma parteira, conversava com as pessoas com a intenção de que gestassem e parissem as próprias idéias, após refletir sobre suas crenças e falas pautadas no senso comum e na cultura. As perguntas são o principal instrumento de intervenção dos mediadores. Elas não são intervenções ingênuas, pois convidam para cenários diferentes dos já visitados pelas pessoas em diálogo e para distintos sentimentos. Por essa razão, a Mediação privilegia as perguntas que geram reflexão e informações para os mediandos, uma vez que eles serão os autores das soluções. Algumas qualidades de perguntas devem ser trabalhadas com muito cuidado e somente devem ser feitas em entrevistas privadas. Fazem parte desse espectro as perguntas auto-avaliativas – que estimulam a identificar a participação do próprio sujeito no evento – e aquelas que convidam as pessoas a se colocarem no lugar do outro, tarefa árdua quando se está imerso em desentendimento

#### ➤ **As entrevistas conjuntas e as entrevistas privadas**

O relato das histórias é etapa de qualquer processo de conversa. No caso da Mediação pode ocorrer por meio de entrevistas conjuntas ou de entrevistas privadas. São entrevistas conjuntas as que reúnem todas as pessoas em desacordo em um mesmo momento, e entrevistas privadas aquelas em que são recebidas em separado.

As entrevistas privadas estão especialmente reservadas para tratarmos da pauta subjetiva, mencionada anteriormente. Elas permitem uma exposição maior das pessoas e devem ser conduzidas com muito cuidado, incluindo a possibilidade de sigilo de alguns, ou de todos os temas trazidos.

As entrevistas conjuntas são uma oportunidade de escuta mútua e de fala. De condução igualmente delicada, exigem maestria em sua coordenação, de forma a conferir voz e vez a todos. É, ainda, tarefa do facilitador de diálogos a administração dos ânimos e da expressão de afetos trazidos à conversa, de forma a possibilitar que não se constituam em impasse para a escuta e para a participação de todos.

Muitos aportes técnicos advindos de teorias da comunicação humana foram incorporados pela Mediação e são especialmente úteis na fase de relato das histórias. Algumas dessas contribuições podem, também, ser úteis para a prática dos ouvidores, a saber:

➤ **Escuta inclusiva e exclusiva**

Escuta inclusiva é aquela em que se considera o que o outro diz como possibilidade. Enriquecem-se, assim, o diálogo e os dialogantes, que passam a articular as contribuições do outro com as próprias idéias e a ampliá-las.

Entende-se por escuta exclusiva aquela em que se ouve o outro, também com muita atenção, na justa medida para construir um bom argumento contrário. Na verdade, o outro não é, em realidade, ouvido. Sua fala serve somente de base para a contra-argumentação, que utiliza, de preferência, as palavras e expressões do próprio sujeito para desmerecer sua fala. Nas pessoas em contraposição, prevalece a escuta exclusiva. No diálogo colaborativo, a escuta inclusiva é indispensável.

➤ **Forma e conteúdo**

Nossa fala, assim como nossas mensagens escritas veiculam informações por meio de seu conteúdo. A maneira como apresentamos esse conteúdo é a forma – a embalagem que envolve as informações –, que é expressa, primordialmente pela linguagem não-verbal.

A linguagem verbal (o que se diz) e a linguagem não-verbal (como se diz o que se diz) devem, também, ser objeto de atenção do terceiro imparcial.

A forma é relacional e inclui uma ‘metamensagem’ – pela forma falamos sobre a qualidade de relação que temos com o outro e sobre como nos permitimos tratá-lo (com maior ou menor gentileza, com maior ou menor respeito). O ser humano privilegia a forma em detrimento do conteúdo e muitas vezes recusa uma proposta, uma fala, uma abordagem, em função da forma como estão sendo apresentadas<sup>17</sup>.

➤ **Resumos com conotação positiva**

Os resumos – sínteses do que foi apresentado pela pessoa em sua fala – e a conotação positiva – transformação de sentidos e expressões negativos em positivos – caminham juntos na Mediação e compõem uma intervenção de enorme potencial. A apresentação de resumos transformados positivamente pode ocorrer em todos os momentos de uma conversa.

Eles possibilitam que as pessoas se sintam compreendidas quando ouvem sua fala reproduzida pelo facilitador de diálogos; viabilizam cuidar da ambientação colaborativa da

---

<sup>17</sup> *Pragmática da comunicação humana*: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação (22) é obra especialmente dedicada ao tema (Watzlawick, Beavin e Jackson, 1967).

conversa, na medida em que o uso de termos positivos é proposto pelo facilitador; permitem resgatar as evoluções conseguidas na reunião anterior quando apresentados no início de uma nova etapa do trabalho; ampliam a escuta já que a fala desagradável do outro é reproduzida, de maneira transformada, pela voz do terceiro; articulam interesses, necessidades e valores comuns, não percebidos pelas pessoas em diálogo.

➤ **Transformar acusações em temas de interesse comum**

As acusações são parte integrante dos diálogos pautados no desentendimento. Pessoas em litígio falam, primordialmente, na terceira pessoa do singular, focalizando no outro as inadequações e as ações responsáveis pelo desacordo.

Transformar mentiras em necessidade de confiança, agressões em necessidade de respeito, desrespeito em necessidade de reconhecimento são intervenções que auxiliam na interrupção do processo acusatório, especialmente se assinalarmos que as atitudes de confiança, respeito e reconhecimento podem ser exercitadas em mão dupla, tirando o foco exclusivo do sujeito que foi porta-voz da agressão ou do desrespeito.

➤ **Atenção à rede de pertencimento das pessoas em discordância<sup>18</sup>**

As pessoas em desentendimento comentam com seus pares – suas redes de pertinência – sobre o ocorrido, e delas ganham adesão ao seu sofrimento e à forma de interpretar os fatos. São exemplos de redes de pertencimento/pertinência: a família, os amigos, os colegas de trabalho, os grupos religiosos, dentre outros.

Essas redes de pessoas passam a ficar solidárias com aquele que lhes ofereceu o relato sobre o aborrecimento, até mesmo porque são relatos que sempre favorecem quem está contando a história. Apoiados por essas redes, os indivíduos em desentendimento estabelecem um compromisso de fidelidade com elas, em função do acolhimento oferecido, o que dificulta construir acordo ou consenso com a outra parte com a qual estão em conflito ou discordância.

Algumas redes de pertinência ajudam a diminuir o conflito – com seus comentários e conselhos – e outras ajudam a ampliá-lo. Conhecer a extensão das redes solidárias ao conflito é informação importante para o facilitador de diálogos. Essa informação o auxiliará a identificar a necessidade de trazer à conversa alguns dos integrantes dessas redes. Por

---

<sup>18</sup> Carlos Sluzki abordou o tema das redes sociais em seu livro *A rede social na prática sistêmica: alternativas terapêuticas* (1997). Manuel Castells (1999) trata do tema sob o prisma sociológico em *A sociedade em rede*.

vezes, é preciso ajudar as pessoas a negociarem uma mudança de posição com suas redes de pertinência, antes de construírem consenso com aquele outro com quem estão em desentendimento.

- **Terceiro passo – Construção e Negociação de Pauta**

Enquanto ouvem as pessoas, os facilitadores de diálogos vão identificando uma pauta de assuntos (objetivos e subjetivos) que deve ser visitada, a seu tempo, item por item. A visita a cada item tem como objetivos: (i) verificar com as pessoas que se expressaram se o entendimento do facilitador está correto, possibilitando sua ratificação ou retificação; (ii) auxiliar na criação de consenso sobre as questões discordantes e (iii) ajudar a operacionalizar soluções para os temas que exijam alguma ação.

Nesta etapa do processo de Mediação, as técnicas de negociação têm primazia e são de enorme auxílio no trabalho de facilitação e no progresso do diálogo. Quatro são os princípios de negociação da Escola de Harvard<sup>19</sup> que oferecem especial suporte ao processo de Mediação – os dois primeiros, à etapa do relato das histórias e os dois últimos, a esta etapa:

- 1) Separar a relação existente entre as pessoas em desentendimento da questão a ser resolvida: auxilia na construção das pautas objetiva e subjetiva e na constatação de que a investida deve se dar contra o problema de interesse comum e não contra as pessoas;
- 2) Discriminar posições de interesses: contribui para identificar o que tem o real apreço das pessoas – os interesses, as necessidades e os valores a serem preservados – e precisa ser contemplado na composição;
- 3) Criar soluções de benefício mútuo: favorece a construção de uma postura colaborativa entre os participantes do diálogo, na construção de soluções sustentáveis e na preservação da relação social;
- 4) Utilizar critérios objetivos frente a impasses, para operacionalizar as soluções: auxilia as pessoas a se pautarem em normas, costumes ou critérios outros que as afastem de soluções emocionais e as aproximem de parâmetros entendidos por todos como aceitáveis, desejáveis ou justos.

➤ **Construção de uma pauta de interesses, necessidades e valores**

---

<sup>19</sup> Referência feita anteriormente ao Harvard Negotiation Project, da Harvard Negotiation School of Law.

Como vimos anteriormente, a maneira mais eficaz que um facilitador de diálogos tem para ajudar pessoas a construírem consenso é mostrando para elas os interesses, as necessidades e os valores que elas precisam ver evidenciados na conversa e atendidos no acordo que vão construir.

Aqueles que estão emocionalmente envolvidos na questão não se dão conta da freqüente convergência desses interesses e valores. É o facilitador de diálogos, por meio de perguntas, que possibilitará o surgimento dessa evidência e auxiliará na identificação de alternativas para atendê-los.

➤ **Ampliação de alternativas, eleição das opções de solução e avaliação de exequibilidade**

Com a pauta de interesses, necessidades e valores construída, o facilitador auxilia as pessoas a criarem soluções que atendam a todos, para cada item trabalhado. É o facilitador quem elege a ordem dos assuntos que serão objeto de construção de consenso. São as partes que criam as soluções.

O facilitador elege a ordem dos temas a serem negociados com o objetivo de iniciar a conversa sobre a geração de soluções por aqueles assuntos que atendam aos interesses de todas as pessoas e que sejam, também, menos provocadores de tensão.

A utilização de tal critério para eleição dos temas possibilita que a formulação de alternativas de solução tenha mais sucesso; iniciar por temas que só atendem a um dos mediados ou que são geradores de muita tensão coloca em risco a fase primeira da negociação. Esse sucesso inicial ajuda a criar um clima positivo e colaborativo para essa etapa e para as subseqüentes.

O facilitador deve, também, atuar como agente de realidade ajudando as pessoas a avaliarem se o que estão elegendo como solução é passível de ser posto em prática, para que não se criem acordos que não vão ser cumpridos. Outra avaliação pertinente nesse momento é a dos custos e benefícios de cada solução, tanto para quem está decidindo – as pessoas que estavam em desentendimento – quanto para terceiros indiretamente envolvidos nas soluções – todos aqueles que vão ter de administrar as conseqüências do que está sendo decidido.

Quando o facilitador é um mediador, ele estará impedido eticamente de oferecer soluções ou propostas de acordo para os mediados. O que motiva esse impedimento ético é

o fato da mediação trabalhar em busca da genuína autoria das pessoas nas soluções criadas e eleitas.

➤ **Auxiliar as pessoas a pensarem em soluções inclusivas: E em lugar de OU**

A postura competitiva conseqüente aos desentendimentos faz com que as pessoas ofereçam leituras e soluções também competitivas. Um diálogo pautado na construção de consenso exige o inverso dessa postura. Exige sentar-se à mesa com disponibilidade para criar soluções de benefício e satisfação mútuos. Essa é uma postura que contraria o que estamos acostumados a fazer. Habitualmente, nos sentamos à mesa de conversas ou de negociações para defender nossas próprias idéias e, de preferência, vê-las vencedoras.

Os facilitadores de diálogos que objetivam o consenso precisam convidar as pessoas a uma mudança paradigmática em termos de objetivos e comportamento: pensar e propor soluções que atendam a ambas as partes e as deixem satisfeitas. Como numa colcha de retalhos, todas as idéias são bem-vindas, as diferenças são privilegiadas e devem ser compostas de maneira harmônica.

➤ **Convidar as partes em conflito a pensarem na MAN (melhor alternativa negociada) e na PAN (pior alternativa negociada)**

Imersas na discordância as pessoas têm embotada pela raiva e pelo ressentimento a capacidade de avaliação dos custos e benefícios de uma situação ou solução. O convite para que avaliem a melhor alternativa (MAN) e a pior alternativa (PAN) de solução para a questão pode ajudá-las a criarem margens que norteiem a construção de alternativas de resolução, entre o ideal e o indesejável.

Algumas soluções ideais podem não satisfazer a ambos naquele momento, mas ganharem a qualidade de possíveis ou desejáveis no futuro. Nessas situações, elas podem se transformar em meta a ser alcançada por todos e fazer parte de um acordo que inclua um passo a passo que caminhará em etapas progressivas até que a solução ideal seja alcançada (ex.: determinadas alterações contratuais, mudanças de pessoas de um determinado setor para outro, alterações na operacionalização de algum procedimento).

• **Quarto passo – Estabelecimento de Compromisso**

O estabelecimento de compromisso entre pessoas que estavam em discordância é construído pouco a pouco no decorrer do diálogo. Cada uma das etapas anteriores convida à

progressiva desconstrução do conflito e subsequente restauro da relação social (recuperação do diálogo entre as pessoas).

A desconstrução do conflito e o trabalho dirigido ao restauro da relação social se dão, especialmente, quando a pauta subjetiva é tratada (em reuniões conjuntas ou privadas) e viabilizam a construção de soluções em co-autoria. Para que a co-autoria se realize – em diálogos de qualquer natureza – a construção de consenso precisa se dar com respeito mútuo e com o vislumbre de soluções que beneficiem a todos.

Assim que, o estabelecimento de compromisso com o que foi acordado é alimentado e sustentado pela desconstrução do conflito, o restauro da relação social, a co-autoria das soluções propostas e a satisfação mútua.

#### ➤ **Redação do acordo construído por consenso**

É usual na Mediação que os acordos sejam redigidos na linguagem dos mediandos, utilizando o que há de positivo e colaborativo em sua forma de expressão, para que eles se reconheçam co-autores do texto e das soluções propostas, assim como identifiquem e privilegiem a leitura positiva de suas ações.

É importante, também, que haja uma redação balanceada sobre o que os indivíduos acordaram. O uso da terceira pessoa do plural (acordaram, consensaram, resolveram, decidiram) ajuda os participantes do diálogo a identificarem um trabalho colaborativo na produção das soluções e auxilia a conscientizá-los sobre a co-responsabilidade no cumprimento dessas soluções.

Os acordos devem ganhar o encaminhamento necessário segundo a vontade das pessoas e/ou as exigências da matéria. Alguns acordos, em conformidade com o assunto mediado, precisam ganhar linguagem jurídica e serem homologados por um juiz. Outros, quando assinados pelos mediandos e por duas testemunhas, ganham o *status* de título executivo extra-judicial, ou seja, o valor de um contrato.

Por vezes, as pessoas preferem que os acordos sejam informais e não vêem necessidade de redigi-los. Nesses casos, o aperto de mãos, a palavra dada, o abraço ou o reconhecimento do erro e/ou o pedido de desculpas são suficientes.

Acompanhar o passo a passo do processo de Mediação e conhecer as técnicas que auxiliam a operacionalizar cada etapa deste instituto têm contribuído para o aprimoramento da prática de facilitadores de outras naturezas de diálogo. Por sua qualidade transdisciplinar, a Mediação agrupou um conjunto de procedimentos e técnicas que

trabalham em direção à produtividade do diálogo. Ter esse conjunto como inspiração possibilita que outras naturezas de trabalho pautadas no diálogo, como o da ouvidoria, encontrem maior eficácia.

### **Sofisticação das competências do ouvidor<sup>20</sup>**

Além da busca de soluções para as questões que chegam a um serviço de ouvidoria e da otimização da comunicação entre pessoas e entre pessoas e instituições, um ouvidor pode atuar de maneira decisiva para o crescimento e o aprimoramento da organização onde está inserido.

Por estabelecerem contato e comunicação entre usuários e organização, as ouvidorias permitem incluir uma especial dedicação à coleta de dados que irão contribuir para os processos estratégicos e avaliativos dessas organizações.

A cuidadosa formatação e encaminhamento sistemático desses dados ao corpo gestor favorecerá o diagnóstico de atuações positivas e de falhas e, conseqüentemente, contribuirá para a continuidade ou o redirecionamento de ações.

Um ouvidor pode ser peça fundamental para o sistema de gestão de informações de uma organização e categorizar as informações que recebe de maneira a contribuir, substancialmente, para as pesquisas quantitativas e qualitativas. Seu trabalho, quando direcionado para tal, possibilitará compilar elementos e dados que gerem insumos para o redirecionamento de estratégias e para a melhoria continuada de processos e de serviços.

O fato de atuar como veículo de integração e de comunicação entre os clientes internos e externos e a organização, e entre os clientes internos entre si, possibilita que o ouvidor dirima conflitos existentes e potenciais, contribuindo, sem dúvida, para reduzir custos, processos administrativos e judiciais, assim como para aumentar a produtividade e ampliar a melhoria das interações. Sua atuação pode ser preventiva e curativa com relação aos desentendimentos e aos conflitos.

É uma qualidade de contribuição que interfere positivamente no curso de vida dos indivíduos e das organizações. É uma qualidade de intervenção que transcende a preservação da imagem da organização ou a evitação da escalada de um aborrecimento. O resultante de um atendimento de ouvidoria pode ser de enorme repercussão social, uma vez que contribui para que as pessoas ganhem em saúde física e mental, as organizações

---

<sup>20</sup> Antonio S. Rito Cardoso (2006) escreveu um artigo que nos convida para uma visão ampliada da função de ouvidor e coloca em destaque algumas de suas atribuições.

ganhem em subsídios para o crescimento e em produtividade, e ambos – sujeitos e organizações – ganhem sustentabilidade nas suas relações.

### **Considerações finais**

Ter um serviço de ouvidoria atesta, de antemão, o pertencimento a uma cultura que é favorável ao diálogo como instrumento de negociação.

Porque a Mediação está voltada para a pacificação social e para a desconstrução dos conflitos e porque pediu emprestado saberes de muitas outras disciplinas, ela oferece uma ‘caixa de ferramentas’<sup>21</sup> – procedimentos e técnicas – muito abastecida de recursos pautados em princípios da comunicação e da negociação, úteis para os diálogos que objetivam a negociação baseada nos interesses e na construção de soluções de mútuo benefício, norteadores comuns, também, às ouvidorias.

Importar da Mediação de Conflitos instrumentos que auxiliem a prática da ouvidoria transcende o objetivo de aprimorar o seu exercício, uma vez que esses norteadores podem, também, quando incorporados, afetar a qualidade das interações sociais dos sujeitos – facilitador e partes – que participem dessa qualidade de diálogo.

O convite à colaboração e ao entendimento pode ser aceito enquanto atuamos como terceiros imparciais, coordenando o diálogo entre pessoas ou grupos, mas também, em nossas ações cotidianas quando somos, igualmente, atores na interação social com os outros.

Ouvidores desempenham papel fundamental nas organizações. Atuam como interlocutores que facilitam diálogos e que administram conflitos, impactando com suas intervenções as relações interpessoais, a manutenção das relações sociais, funcionais e profissionais, a produtividade, os custos e as relações intra e inter-organizacionais.

Vale ressaltar, no entanto, que uma adequada interação e apurada apresentação dos dados obtidos durante o exercício da ouvidoria, para as unidades gestoras, poderão constituir-se fundamentais na manutenção de práticas positivas ou no redirecionamento do que carece de adequação, visando ao aprimoramento organizacional como um todo.

Para qualquer dessas tarefas, os recursos de comunicação e de negociação advindos da Mediação farão uma especial diferença na qualidade dessas interlocuções.

---

<sup>21</sup> A expressão ‘caixa de ferramentas’, referida aos aportes técnicos utilizados na Mediação, é título de publicação da autora, disponível em: < <http://www.mediare.com.br/08artigos.htm>> (Almeida, 2009). Também, a esse propósito dedica-se a obra *Herramientas para trabajar en Mediación* (Diez e Tapia, 1999).

## Referências

- ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em Mediação*. Disponível em: <<http://www.mediare.com.br/08artigos.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BUSH, Baruch Robert A.; FOLGER, Joseph P. *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. São Francisco: Jossay Bass, 2004.
- CALCATERRA, Rubén A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Gedisa Editorial, 2002.
- CAPRA, Fridjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CARDOSO, Antonio Semerato Rito. *Ouidoria x Mediação: reflexões sobre um conflito*. *Revista Cliente SA*, v. 5, n. 51, p. 61-2, jul. 2006.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CONSTANTINO, Cathy A.; MERCHANT, Christina S. *Designing conflict management systems: a guide to creating productive and healthy organizations*. São Francisco: Jossay Bass, 1996.
- DIEZ, Francisco; TAPIA, Gachi. *Herramientas para trabajar en Mediación*. Buenos Aires: Paidós, 1999.
- FIORELLI, José O.; MALHADAS JUNIOR, Marcos Júlio O., MORAES, Daniel, L. *Psicologia na Mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais*. São Paulo: LTr, 2004.
- FISHER, Roger; URY, Willian; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1994.
- ISAACS, William. *Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life*. NovaYork: Bantam Doubleday Dell, Currency, 1999.
- JOHNSON, Christopher. *Derrida: a cena da escritura*, São Paulo: Editora da Unesp, 2001.
- MOORE, Christopher W. *O processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- MORTON, Deutsch. *The resolution of conflict: constructive and destructive process*. Londres: Yale University Press, 1973.

SLUZKI, Carlos E. *A rede social na prática sistêmica: alternativas terapêuticas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

SUARES, Marines. *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós, 1996.

SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer. *The consensus building handbook: a comprehensive guide to reaching agreement*. Thousand oaks, CA: Sage, 1999.

VASCONCELLOS, Maria José E. *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. São Paulo: Papyrus, 2002.

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

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D. *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Cultrix, 1967.

WINSLADE, John; MONK Gerald. *Practicing narrative mediation: loosening the grip of conflict*. São Francisco: Jossay Bass, 2008.