

# Mecanismos Alternativos de Solução de Conflictos na América Latina no âmbito da justiça comunitária

Helena Soleto Muñoz

Coleção **Documento de Trabalho nº 7**

---

Serie **Diagnósticos**  
Area **Justiça**



# Mecanismos Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) na América Latina no âmbito da justiça comunitária

Helena Soletto Muñoz

**Documento de Trabalho nº 7**

Serie: Diagnósticos

Area: Justiça

**Edita:**

Programa EUROsociAL  
C/ Beatriz de Bobadilla, 18  
28040 Madrid (Espanha)  
Tel.: +34 91 591 46 00  
www.eurosoci-al-ii.eu  
info@eurosoci-al-ii.eu

**Com a colaboração de:**

Fundação Internacional e Ibero-Americana  
de Administração e Políticas Públicas



Conferência de Ministros da Justiça dos Países Ibero-americanos



A presente publicação foi elaborada com o apoio da União Europeia. O conteúdo da mesma é da responsabilidade exclusiva dos autores e de forma alguma se deve considerar que reflete a opinião da União Europeia.

Edição que não se destina à venda.

**Realização gráfica:**

Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, janeiro 2014



Não se permite a utilização comercial da obra original nem das possíveis obras derivadas, a distribuição das mesmas deve fazer-se com uma licença igual à que regula a obra original.

I. Apresentação do documento .....	7
II. Conceitos fundamentais da mediação comunitária .....	9
A. Breve introdução aos métodos alternativos de resolução de conflitos .....	9
1. Correntes de empoderamento social .....	9
2. Ineficácia e busca de satisfação com a Administração da Justiça .....	10
B. O conceito de mediação comunitária .....	11
1. Âmbito concetual dos termos .....	11
C. Conteúdos da mediação comunitária .....	12
1. Âmbitos da mediação comunitária .....	12
D. O conflito como âmbito de trabalho para a mediação comunitária .....	13
1. Objetivos da mediação comunitária .....	14
2. Âmbitos de conflito para a mediação comunitária .....	14
3. Grupos sociais afetados pelos conflitos de espectro amplo .....	15
E. O mediador .....	16
1. A figura do mediador .....	16
2. A formação e acreditação do mediador .....	17
a. Formação inicial .....	17
b. Certificação .....	18
c. Formação contínua .....	18
d. Avaliação contínua .....	19
3. A conduta do mediador .....	19
a. Deontologia .....	19
b. Deveres do mediador .....	19
F. Metodologia da mediação comunitária .....	20
1. Procedimento de mediação .....	21
a. A seleção de um assunto para tentar a mediação .....	21
b. A comunicação com as partes em conflito .....	22
c. Intervenção de terceiros .....	22
d. A sessão informativa .....	22
e. As sessões de mediação .....	23
f. Entrevistas individuais .....	23
g. O acordo de mediação .....	24
h. Plano de mediação .....	24
2. Círculos e outros métodos mediatórios ao nível grupal .....	24
a. Círculo ou conferência comunitária .....	25
b. Os painéis restaurativos .....	25
3. Procedimentos mediatórios para grupos grandes: a facilitação ou construção de consenso .....	26
a. A facilitação .....	26
b. O World Café .....	27
c. O Espaço Aberto .....	29
G. Relação da mediação comunitária com a justiça .....	29
1. Sistemas relacionados com os Tribunais .....	29
2. Sistemas alternativos ao julgamento .....	30
3. Iniciativas alheias ao sistema de Justiça .....	30

H.	Relação da mediação comunitária com a administração	31
1.	Associado ao serviço de mediação comunitária	31
2.	Provedor de serviços de mediação comunitária	31
3.	Promotor da mediação comunitária	32
III.	Boas práticas e diretrizes	33
A.	Componente 1: Planificação do Âmbito de Mediação	33
1.	Âmbito territorial	33
2.	Entidades territoriais de tamanho reduzido	33
3.	Âmbito territorial em que se tenha legitimidade	34
4.	Conflito relacionado com mais do que um âmbito territorial	34
5.	Âmbito material. Que classe de conflitos	34
6.	Âmbito pessoal	36
B.	Componente 2: desenho do sistema de mediação comunitária	38
1.	Relação com as Administrações	38
a.	Desenho de sistema de derivação	38
b.	Sistema de derivação	38
2.	Relação com a Justiça	39
a.	Proposta de necessidade normativa	40
b.	Recursos materiais	40
1.	Documentos escritos	41
2.	Espaço físico	43
3.	Recursos humanos	43
C.	Componente 3: desenho de trabalho em rede	44
1.	Fluxo de informação entre operadores	44
2.	Conhecimento de recursos disponíveis	45
D.	Componente 4: Capacitação dos operadores	46
1.	Definir o perfil dos mediadores	46
2.	Estabelecer requisitos de certificação	47
3.	Desenhar e dar a formação inicial	47
4.	Avaliação do programa	50
5.	Capacitação dos operadores e divulgação	50
E.	Componente 5: Seleção de instrumentos de mediação comunitária a utilizar	51
1.	Formas de atuação	51
2.	Instrumentos a utilizar	54
a.	Técnicas próprias de mediação	54
b.	Círculos ou conferência comunitária	54
c.	Painéis restaurativos	54
d.	Facilitação	54
e.	Facilitação de grandes grupos	55
F.	Componente 6: Desenvolvimento de sistema de qualidade	57
1.	Formação inicial e contínua da equipa de trabalhadores do Serviço	57
2.	Acompanhamento dos acordos celebrados	58
3.	Percepção dos utentes do Serviço	58
a.	Modelo de pesquisa de qualidade para as pessoas utentes do Serviço	58

4. Percepção da sociedade .....	59
Modelo de teste de impacto da existência e/ou atividade do Serviço de mediação comunitária .....	59
5. Percepção dos diferentes operadores e instâncias colaboradoras.....	60
G. Componente 7: Monitorização e apoio a serviços de mediação comunitária preexistentes .....	60
IV. Relação de documentos e trabalhos consultados .....	63



## I. Apresentação do documento

O programa EUROsociAL da Comissão Europeia para a América Latina centra o seu objetivo na melhoria da coesão social, incidindo, para isso, na necessidade de acompanhar as políticas públicas que estejam a ser desenvolvidas e que sejam identificadas, em coerência com cada projeto, pela sua viabilidade, pelo compromisso firme das autoridades responsáveis e pelo facto de se poder atingir resultados concretos e mensuráveis a nível nacional, sem prejuízo de que, partindo desses resultados, se possa atingir outros a nível regional.

O Programa EUROsocial visa trabalhar, no âmbito do sector da justiça, para a promoção do acesso à justiça. No encontro de identificação de projetos realizado em Bogotá em novembro de 2011, priorizou-se três grandes objetivos que deram lugar a três projetos diferenciados, embora ligados entre si.

Um desses objetivos é o do Reforço dos Mecanismos Alternativos de Resolução de Conflitos (MASC). À volta desse objetivo, desenvolveu-se o projeto “Reforço dos Mecanismos Alternativos de Resolução de Conflitos” cuja execução cabe à Conferência dos Ministros da Justiça dos Países Ibero-Americanos (COMJIB) e ao Conselho Geral do Poder Judiciário de Espanha (CGPJ) e que engloba as seguintes componentes ou linhas de ação:

- Difusão e visibilidade dos MASC.
- Melhoria do serviço oferecido pelos MASC.
- Articulação entre a justiça formal e os MASC.
- Promoção da cultura de paz.

O projeto tem início com a implementação das duas primeiras linhas de ação, procurando promover e otimizar o uso dos MASC através da melhoria das capacidades na elaboração de programas e projetos nesse âmbito, através da elaboração de Planos Estratégicos Nacionais em matéria de MASC e da promoção específica da aplicação dos MASC nos âmbitos comunitário e penal.

Tudo isso é concretizado nos seguintes objetivos específicos:

1. Incorporar uma planificação estratégica no desenho e elaboração de programas MASC.
2. Reforçar e impulsionar os programas de Justiça Comunitária implementados nos países participantes.
3. Potenciar a implementação dos MASC no âmbito penal.

Estes objetivos específicos pretendem fortalecer as capacidades dos operadores, fornecendo conhecimentos em matéria de planificação e programação, enfatizando a capacitação, a sistematização e divulgação de recursos e a elaboração de quadros concetuais. Além disso, pretende-se melhorar o âmbito da justiça comunitária e a aplicação dos MASC no âmbito penal.

De um ponto de vista regional, esta ação é pertinente desde que todos os países destinatários tenham definido a promoção e melhoria dos MASC como linha de ação prioritária nas agendas políticas, tanto dos Ministérios da Justiça como das Cortes Supremas da Justiça, constituindo, a partir daí, um setor de ação política fundamental para todos os governos e poderes judiciais dos países participantes.



Os países beneficiários participantes no projeto são: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Honduras, Paraguai, Peru e Uruguai.

A presente atividade pretende produzir um documento que contenha uma compilação e uma análise do estado atual dos MASC e que sirva de referência concetual para a elaboração dos planos estratégicos nacionais.

Um especialista deverá elaborar um documento concetual de referência, apresentando boas práticas, diretrizes e conceitos fundamentais, bem como o estado do debate, que contribua para definir as linhas para o desenvolvimento dos MASC nos âmbitos da justiça comunitária. O especialista, no âmbito da sua área temática, deverá realizar uma tarefa de compilação e análise de boas práticas e conceitos fundamentais, definindo linhas diretrizes.

Este documento dará suporte às atuações posteriores e será colocado à disposição dos diferentes operadores MASC em todos os países.

## II. Conceitos fundamentais da mediação comunitária

### A. Breve introdução aos métodos alternativos de resolução de conflitos

O ser humano é um ser social, numa existência compartilhada e de recursos naturais limitados. O que alguém tem, quer ou precisa é afetado irremediavelmente pelo que outra pessoa tem, quer ou precisa.

Desta forma, a convivência converte-se numa luta para satisfazer as necessidades (ou o que se considera como necessidades), e assim surge o conflito: o conflito é tão consubstancial à humanidade como a procura de soluções.

Ao longo da história da Humanidade, cada grupo humano resolveu os seus conflitos de formas diferentes como consequência de uma ideologia, crença ou simplesmente necessidade física.

No entanto, apesar dessas diferenças culturais, podemos dizer que em praticamente nenhum Estado, país ou nação houve uma institucionalização da mediação até ao século passado.

Numerosos códigos e leis sucederam-se no tempo em diferentes espaços físicos e temporais, e praticamente nenhum se afastou de um sistema de justiça retributivo.

É, a nível internacional, na Convenção da Haia de 18 de outubro de 1907 sobre a solução de controvérsias, onde se reconhece pela primeira vez a mediação como instituição distinta dos restantes instrumentos de resolução de controvérsias.

É nos Estados Unidos que se deve situar a origem do movimento ADR, "Alternative Dispute Resolution" (ou traduzido, RAC, Resolução Alternativa de Conflitos), em que é protagonista a mediação, e fixar nos anos 70 e 80 a sua origem.

Podemos mencionar duas causas gerais determinantes da procura de novos métodos de gestão e resolução de conflitos na época dos anos 70 nos Estados Unidos:

1. Correntes de empoderamento social.
2. Ineficácia e procura de satisfação com a Administração da Justiça.

#### 1. Correntes de empoderamento social

Também nos anos 60, desenvolveu-se nos Estados Unidos novas formas de entender a convivência e a vida em sociedade, dando lugar a iniciativas que promoviam o empoderamento da sociedade e o desenvolvimento de programas nos quais os cidadãos participam na Administração de Justiça<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> TAMM y REARDON, Warren E. Burger and the Administration of Justice, *Brigham Young University Law Review*, 1981, pág. 513.

Estes programas baseiam-se na crença de que as partes em conflito devem participar ativamente na sua resolução e reduzir as suas consequências negativas. Baseiam-se também, em alguns casos, numa vontade de regressar à tomada local de decisões e ao desenvolvimento comunitário.

De facto, a constituição de organizações que apoiavam um empoderamento da sociedade na prevenção e na resolução de conflitos, como os *Community Boards* de São Francisco, ou instituições como a *American Arbitration Association* (AAA) nos Estados Unidos representou uma meta no apoio a métodos inovadores como a conciliação, a mediação e a arbitragem.

## *2. Ineficácia e busca de satisfação com a Administração da Justiça*

Em muitos países, a insatisfação e a frustração causados pelo sistema formal da justiça levou a que se exigisse respostas alternativas à criminalidade e a desordem social, enfatizando a ideia de que nem todos os conflitos são idênticos.

Cada conflito tem as suas características próprias, as especialidades, o contexto, as razões, as partes, as emoções e o fundo. Portanto, quando se tenta resolver um conflito, esses fatores talvez devam ser analisados em primeiro lugar, com o objetivo de decidir qual a melhor forma de resolução.

É famosa a chamada conferência Pound, “1976 National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice”, em que o professor Sander ofereceu a ideia de que se deve possibilitar a forma de resolução mais adequada ao conflito, surgindo o conceito do tribunal multiporta (“multidoor courthouse”), em que cada porta seria uma forma de resolução, tal como jurisdição, mediação, conciliação, arbitragem, avaliação de especialista, etc.

Já nos referimos à eclosão das formas de resolução alternativa de conflitos e de justiça restaurativa a partir dos anos 70, e à confluência das exigências reparadoras e de empoderamento social dos anos 60.

O grupo de trabalho de acompanhamento da conferência Pound recomendou que os centros comunitários fossem desenvolvidos para permitir uma diversidade de métodos de processamento de conflitos e a interação com os tribunais de justiça .

Calcula-se que existam cerca de 500 centros comunitários de mediação nos Estados Unidos, os quais são financiados por ajudas do Governo Federal, contratos com o Estado (por exemplo, para facilitar questões sobre crianças em acolhimento), com os tribunais, ou diretamente com utentes da mediação, além de donativos.

Os centros comunitários realizam mediações e facilitações em âmbitos escolares e locais, não relacionados com os tribunais, mas também mediações e facilitações civis e penais por reenvio do tribunal.

Assim, é a partir dos anos 70 que se dá o florescimento dos métodos alternativos de resolução de conflitos nos Estados Unidos, bem como no Canadá. Posteriormente, outros países anglo-saxónicos como o Reino Unido ou a Nova Zelândia seguem o exemplo e desenvolvem enormemente estas

possibilidades, exportando desde então o novo modelo de justiça, através das entidades de cooperação e instituições internacionais, a outros países, sobretudo na América e Europa.

## **B. O conceito de mediação comunitária**

Ao contrário de outros âmbitos da mediação, bem mais concretos, como a mediação penal ou comercial, a mediação comunitária oferece um primeiro desafio, que é a delimitação do seu conteúdo.

### *1. Âmbito concetual dos termos*

Os termos “mediação” e “comunitária” têm um sentido por si próprios, que se torna ainda mais complexo quando se alinham em conjunto.

Assim, o termo “mediação” é um substantivo que descreve uma instituição de origem não jurídica, mas integrada atualmente nos sistemas jurídicos, e que faz referência ao auxílio de um terceiro na resolução de conflitos de duas ou mais partes.

Também pode referir-se à mediação como ponte para a obtenção de recursos materiais ou imateriais para determinadas pessoas ou grupos.

“Comunitário” qualifica um bem, profissional ou instituição com a característica de se dedicar ou pertencer à comunidade.

Evidentemente, “comunitário” pressupõe a existência de uma comunidade, unida por elementos comuns que podem ser muito diversos, desde o elemento físico de viver num meio, a um elemento cultural, étnico ou político, passando por elementos como o geográfico em sentido mais ou menos amplo ou o cultural, escolar, etc.

Quando os termos “mediação” e “comunitária” se unem, surge uma vez mais um leque de possibilidades: numa primeira análise, a mediação comunitária é uma forma de trabalho no âmbito da resolução de conflitos, mas também pode aludir à prevenção dos conflitos em determinados âmbitos sociais e, inclusive, às ações de integração de pessoas marginalizadas nas sociedades. Se nos centramos no âmbito da prevenção e resolução de conflitos, também podemos observar que existem diferentes visões sobre o conteúdo da mediação comunitária.

#### **Termos frequentemente utilizados em relação à Mediação Comunitária:**

- convivência pacífica
- diálogo
- construção da paz/democracia/cidadania
- participação civil
- conflitos locais
- solidariedade
- respeito mútuo
- respeito à diversidade cultural
- tomada de decisões participativa
- integração
- prevenção do conflito

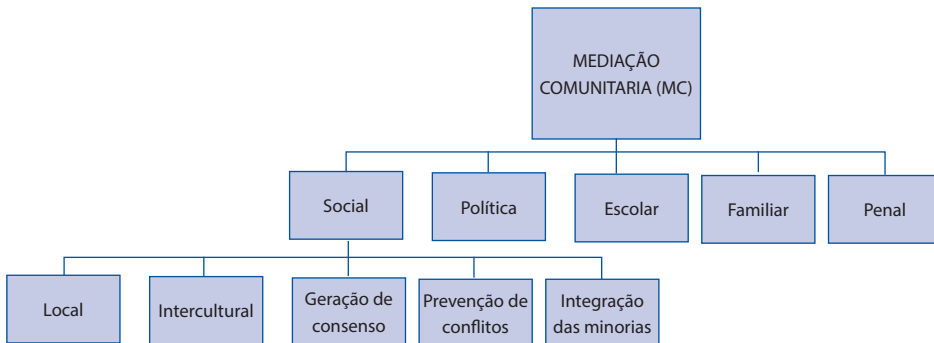
## C. Conteúdos da mediação comunitária

### 1. Âmbitos da mediação comunitária

A partir de um ponto de vista amplo, a mediação comunitária pode englobar os seguintes âmbitos:

- Mediação local.
- Mediação intercultural.
- Mediação escolar.
- Mediação familiar.
- Mediação política.
- Mediação penal.
- Tomada de decisões que afetam uma comunidade.
- Geração de consenso na comunidade.
- Prevenção de conflitos na comunidade.
- Ações de integração de minorias na sociedade.
- Ações de proteção de pessoas desfavorecidas.

Ilustração 1: MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA



Pelo contrário, se nos referirmos à mediação comunitária num sentido tradicional, estaríamos a contemplar a mediação de tipo social na qual os conflitos são resolvidos informalmente e inclusive tende-se a preveni-los.

A origem desta forma de trabalho em comunidade é atribuída às correntes de empoderamento social que se originaram nos Estados Unidos nos anos 60, e que foram organizadas espontaneamente pelos cidadãos.

As *community boards* ou Juntas da Comunidade é um programa de mediação comunitária, estabelecido em 1976 em São Francisco (Estados Unidos) por Raymond Shonholtz, que visava o empoderamento da sociedade na resolução de conflitos. Além do trabalho de vizinhança, o programa centra-se também na prevenção de conflitos e na educação para a convivência, prevenção de conflitos e mediação de estudantes.

Este modelo de trabalho comunitário estendeu-se pelos Estados Unidos e outros países, e tem como valor principal a participação de voluntários dos bairros da cidade, que trabalham com as pessoas envolvidas nos desacordos tendo em vista o fim da resolução da controvérsia, a reparação da relação, e a cura ou a prevenção de fraturas na comunidade.

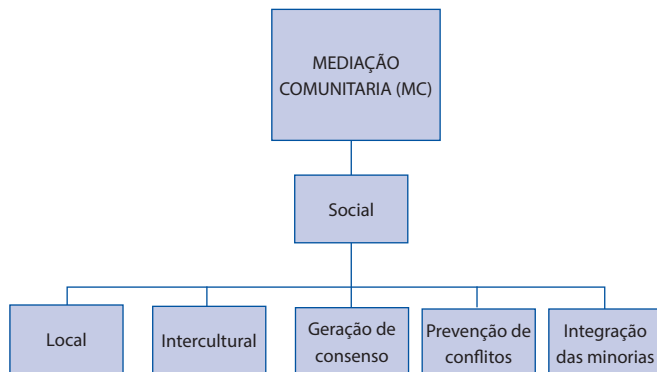
Evidentemente, o modelo de mediação e participação comunitária surge num meio social muito diferente dos países de cultura não anglo-saxónica; no entanto, o modelo colaborativo que representa teve grande acolhimento nas diversas sociedades com uma muito diversa composição cultural e histórica.

O modelo da mediação comunitária é particularmente positivo em sociedades insatisfeitas com os seus modelos de justiça e de participação em geral, como costuma ocorrer com as sociedades com uma transição recente para a democracia.

Na transformação da democracia, torna-se evidente que, durante o regime autoritário, houve desnaturalização, corrupção e atrofia nos mecanismos judiciais para a gestão dos assuntos e a desconfiança psicológica correspondente da sociedade civil nos instrumentos estatais para a resolução dos conflitos.

Também existem visões da mediação comunitária como mediação local, que poderá incluir, além da resolução de conflitos entre os cidadãos ou moradores, procedimentos de geração de consenso, integração de minorias e prevenção de conflitos.

#### Ilustração 2: MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA (2)



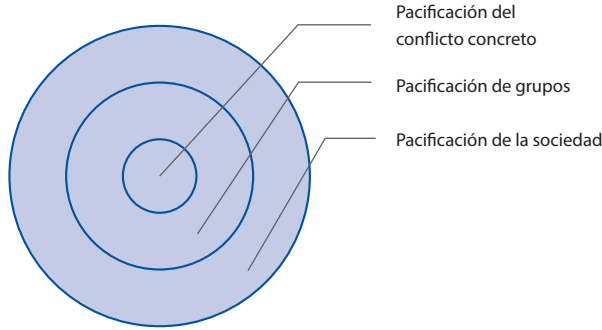
Neste trabalho, abordaremos a mediação comunitária como aquela que aborda a resolução de conflitos de todo o tipo no âmbito comunitário, de carácter preventivo e ad hoc.

#### D. O conflito como âmbito de trabalho para a mediação comunitária

O conflito comunitário ou social é o âmbito de trabalho para a mediação comunitária que, como objetivo geral, se dedicaria à pacificação da sociedade.

## 1. Objetivos da mediação comunitária

Ilustração 3: Objetivos da mediação comunitária



Dentro do objetivo de pacificação da sociedade, o trabalho de mediação comunitária pode afetar a muito diferentes níveis da sociedade, dependendo da classe de conflito que se aborde e a metodologia utilizada.

Assim, a mediação comunitária pode dedicar-se a um conflito concreto que afete poucos cidadãos, ou então dedicar-se a conflitos que afetem grupos de cidadãos, ou inclusive a conflitos que afetam grande parte ou toda a sociedade.

Além disso, a forma de abordagem da mediação comunitária pode pressupor uma pacificação a diferentes níveis; assim, por exemplo, utilizando um procedimento de mediação, pode pacificar-se um conflito que afeta poucas pessoas, e abordando o conflito com outras medidas como círculos ou procura de consenso, o benefício da ação mediadora poderia afetar positivamente um espectro social maior.

## 2. Âmbitos de conflito para a mediação comunitária

Pelo nível de afetação à comunidade, podemos distinguir três níveis de conflito.

Ilustração 4: Os níveis de conflito



O **nível macro de conflito, ou conflito em grande escala**, seria aquele que afeta toda a sociedade de forma mais ou menos intensa. Isto acontece quando numa sociedade existem problemas tais como terrorismo, guerra civil ou violência generalizada em grande escala.

Este tipo de conflito pode ser descrito como estrutural, pois é causado por elementos estruturais de resolução difícil e que costumam acompanhar a sociedade durante um longo período de tempo.

Os conflitos em grande escala costumam produzir danos de intensidades diferentes a pessoas diferentes, e podem distinguir-se, em função desses danos, vítimas diretas ou primárias, vítimas secundárias e vítimas indiretas. As vítimas diretas seriam, no caso da violência exercida pelos grupos organizados, as que são assassinadas em virtude da sua função de promotor, por exemplo. Neste caso, as vítimas diretas secundárias seriam os familiares das vítimas diretas, e as vítimas indiretas os grupos de profissionais ameaçados, os seus familiares e inclusive toda a sociedade.

Os conflitos de espectro amplo que afetam países da América Central e do Sul podem ser principalmente conflitos políticos e conflitos relacionados com o tráfico de pessoas e drogas.

As causas podem ser de diversos tipos, como a distribuição desequilibrado de terras ou de bens, conflito político ideológico, diversidade cultural, étnica ou religiosa e inclusive tráfico de pessoas ou de drogas, que afeta principalmente os países da América Central.

### *3. Grupos sociais afetados pelos conflitos de espectro amplo*

Ilustração 5: GRUPOS SOCIAIS AFETADOS



Os conflitos de espectro amplo exigem ações em diferentes níveis para a reparação e a reconciliação, e foi descrito pela doutrina a necessidade de se trabalhar a nível micro, meso e macro para obter resultados.

Além da perseguição dos crimes em concreto pela Justiça, o trabalho ao nível comunitário apresenta-se como positivo para mitigar os danos produzidos por este tipo de conflitos, e inclusive para os prevenir ou evitar no futuro.



Também podemos encontrar **no** nível médio ou meso, pelo grau em que afeta a sociedade, os **conflitos que afetam grupos**, e que, ao contrário dos conflitos macro, são minorias em relação à sociedade.

Este tipo de conflito costuma centrar-se em algum momento através de vias políticas, e pode resolver-se de forma pacífica. No entanto, em todo o caso é adequado o trabalho comunitário para canalizar a participação das minorias na criação de opinião, tomada de decisões e resolução de conflitos, através da mediação comunitária.

Também conflitos que afetam grupos podem ter origem na imigração, no cultivo e na venda de drogas, nas crenças religiosas ou políticas, entre outras, mas também por questões económicas, profissionais ou culturais.

É precisamente este âmbito de conflito aquele em que a mediação comunitária pode produzir maiores sucessos.

Por último, os **conflitos ao nível micro** são os que ocorrem na sociedade e que em princípio afetam um número limitado de pessoas, pois na prática afetem os grupos do meio das pessoas em conflito, família, comunidade, colegas de trabalho...

Os conflitos a nível individual podem ser resolvidos através dos métodos tradicionais como a Justiça, mas também será adequado o uso de métodos alternativos ou complementares à justiça para diminuir os seus efeitos negativos e, sobretudo, evitar a escalada do conflito de base.

## E. O mediador

### 1. A figura do mediador

O perfil do mediador ou facilitador comunitário pode ser variado, dependendo do modelo de mediação que se desenvolva: se se tratar de estimular a mediação entre vizinhos e se for realizada voluntariamente, um modelo muito comum no âmbito comunitário, o mediador terá de pertencer ele próprio à comunidade em que surge o conflito, isto é, ser um morador respeitado e considerado na sua comunidade, que, além disso, terá de receber a formação adequada.

A legitimação do mediador baseia-se no reconhecimento dos seus vizinhos, mas também na sua formação específica como mediador e na sua participação ocasional no sistema, posto em funcionamento pelas ONG ou pela administração local ou de outro tipo.

Se, pelo contrário, o modelo de mediação é institucionalizado, a pessoa mediadora terá de, além de estar formada especificamente, ser ciente das especialidades culturais e sociais do meio no qual terá de desenvolver a sua função.

Por norma, na maioria dos programas, trata-se de um cidadão que, de forma voluntária e gratuita, presta serviços de mediação na comunidade à qual pertence.

Os programas cujo funcionamento foi analisado para se obter as conclusões apresentadas a seguir localizam-se nos EUA, em Espanha e em alguns países da América Latina (concretamente na Argentina, no Equador e no Paraguai).

## *2. A formação e acreditação do mediador*

Tanto em casos de mediação entre vizinhos como em casos de mediação institucionalizada, considera-se como profissional o trabalho a realizar por quem atuar como mediador. Além disso, nas experiências realizadas em mediação comunitária até hoje, configura-se como requisito primordial a formação dos mediadores.

Identificam-se dois tipos de formação; por um lado, a formação inicial, requisito da capacitação do mediador comunitário e, por outro lado, a formação contínua, indispensável para a melhoria da sua conduta profissional.

A natureza das entidades formadoras de mediadores comunitários varia, existindo programas de formação organizados pela Administração, por entidades privadas, pelas ONG ou, em algumas ocasiões, por universidades, ou com a sua participação ou o seu aval, que às vezes se estabelece como requisito para permitir o funcionamento de um programa de formação de mediadores comunitários.

### *a. Formação inicial*

A formação básica do mediador comunitário apresenta-se frequentemente de forma diferente, dependendo de serem mediadores profissionalizados ou voluntários, escolhidos entre os membros da comunidade e formados em mediação.

Por norma, existe uma certa uniformidade em relação à organização da formação dos mediadores voluntários, mas há variações importantes na configuração da formação dos mediadores profissionalizados, contratados pelos programas de mediação comunitária.

Além disso, a duração da formação dos mediadores voluntários varia em geral entre 40 e 60 horas de formação básica, que inclui os pontos principais do conteúdo da teoria da mediação, bem como exercícios práticos para desenvolver as aptidões necessárias (dinâmicas, mediação com jogos de papel...).

A maioria de entidades que oferecem formação em mediação comunitária organizam 2 a 3 sessões anuais de formação de voluntários.

Não se considera relevante a formação prévia dos mediadores voluntários, tendo especial importância a sua formação em mediação. No entanto, a participação nos programas de formação de voluntários fica, às vezes, sujeita à aprovação do candidato após uma entrevista pessoal, ou a que o candidato se comprometa a cumprir determinadas horas de participação prática no programa que oferecido pela formação.

Além disso, com frequência opta-se por formar membros da comunidade que reflitam a sua diversidade em função da idade, origem étnica, género, rendimentos e educação. Procura-se um

alto compromisso pessoal por parte dos voluntários. Quase sempre escolhe-se indivíduos respeitados pela comunidade ou indivíduos que trabalham para o seu bem-estar.

A formação dos mediadores profissionalizados pode também incluir uma formação de base e a exigência de experiência prática semelhantes em duração e conteúdo à formação dos voluntários. No entanto, em muitos casos conta-se com profissionais cuja formação inclui um conteúdo mais amplo, com especial atenção à gestão e não apenas à resolução de conflitos.

Neste caso, o conteúdo da formação chega a incluir considerações sobre o caráter mediável dos casos, os critérios de derivação de casos em mediação comunitária, um conhecimento mais profundo do conflito e as suas dinâmicas, o trabalho com grupos grandes, conhecimento de outros métodos de resolução de conflitos como, por exemplo, a facilitação, bem como uma formação específica relacionada com as diferenças de índole cultural e social, o seu impacto no conflito e ferramentas para a sua gestão.

Habitualmente, mesmo que não seja de forma exclusiva, este tipo de formação de mediadores comunitários é organizado no seio de universidades, e oferecido na modalidade presencial, apesar de também haver programas de formação à distância, e a sua duração pode mesmo superar as 300 horas.

#### *b. Certificação*

No caso dos mediadores voluntários, a formação de base é um dos requisitos necessários para se poderem certificar como mediador comunitário. Na maioria dos programas, aparece outro requisito indispensável, que consiste em possuir experiência prática em mediação comunitária, sobre a base da formação inicial.

A exigência de experiência prática é estruturada nos vários programas com base em diferentes critérios: número de processos de mediação comunitária nos quais se intervém ou número de horas de mediação. Com frequência, define-se um limite temporário dentro do qual se deve ter cumprido com as exigências de prática de modo que possa obter a certificação (normalmente 1 ou 2 anos a partir de ter concluído a formação básica). Às vezes, estabelece-se que uma primeira parte do estágio externo seja supervisionada por um mediador certificado.

Alguns programas estabelecem um requisito de continuidade para permanecer na lista de mediadores comunitários voluntários do programa: em geral, determina-se um número mínimo de casos ou de horas de mediação nas quais deve participar anualmente.

Em Espanha, é regulada uma qualificação profissional específica para os que optem pela mediação comunitária como atividade profissional (Qualificação Profissional SSC324\_3 Mediação Comunitária, Real Decreto 1368/2007, de 19 de outubro).

#### *c. Formação contínua*

A maioria dos programas de mediação comunitária exige que os seus mediadores participem em atividades de formação contínua, de modo a atualizar os seus conhecimentos e melhorar as suas aptidões.

Como exemplos dos temas das atividades de formação contínua, pode-se mencionar os seguintes: *coaching* para mediadores, gestão do caucus, atitudes de escuta ativa, superação do impasse, co-mediação, equilíbrios de poder, mediação intercultural, conflito e cultura, mediação com menores implicando a juventude na resolução dos conflitos, formação de avaliadores de mediadores, gestão de casos difíceis, outros métodos de resolução de conflitos.

#### *d. Avaliação contínua*

Alguns programas de mediação comunitária estabelecem um controlo de qualidade através de um sistema de avaliação periódica dos mediadores participantes.

### *3. A conduta do mediador*

#### *a. Deontologia*

A mediação comunitária rege-se pelos princípios fundamentais do processo de mediação. Estes princípios quase sempre são compilados em códigos de conduta para mediadores, apesar de não serem específicos para a mediação comunitária. Em todo o caso, todos os programas de mediação comunitária ressaltam um conjunto mínimo de princípios fundamentais da mediação: a neutralidade, a imparcialidade, a independência, a confidencialidade, a voluntariedade.

#### *b. Deveres do mediador*

A atuação de uma terceira pessoa neutral na mediação comunitária terá que respeitar a todo momento os deveres do mediador, tal como são configurados sobre a base dos princípios informadores do processo de mediação.

Os deveres do mediador são agrupados em três grandes categorias, definindo cada categoria a atuação adequada do mediador em relação ao processo, às partes, e para com a profissão e com outros mediadores, respectivamente<sup>2</sup>.

Em relação ao processo de mediação, o mediador terá de geri-lo permanecendo em todo momento imparcial e respeitando a participação voluntária das partes, sendo ciente do seu papel de facilitador de acordos justos e razoáveis para ambas as partes. O seu trabalho inclui comprovar que as partes tomem decisões informadas e decisões realistas, no sentido em que o processo implique um compromisso real das partes perante o acordado. Além disso, o mediador terá de ser criativo, de modo a exprimir ao máximo as vantagens oferecidas pela flexibilidade da mediação em relação à adequação do processo ao caso concreto.

No que se refere às partes, a atuação do mediador será baseada na sua interação com as partes, de modo a organizar o processo, eliminar condutas agressivas ou condutas de coação, facilitando a comunicação entre as partes em um espaço de diálogo criado num ambiente de segurança

---

<sup>2</sup> Para uma análise detalhada das categorias às quais se faz referência e que são desenvolvidas a seguir, vid. OTERO PARGA, "La ética del mediador", en SOLETO MUÑOZ (Dir.), *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*, Tecnos, Madrid, 2011, pp. 86-103.

e confiança e, por último, redigir um acordo que reflita de maneira exata o que as partes tenham acordado. Além desta participação concreta no processo de mediação, é um dever fundamental do mediador intervir no processo, respeitando sempre, durante e depois, o princípio de confidencialidade. A confidencialidade, configurada às vezes como “segredo profissional”, implicará que o mediador comunitário não poderá revelar informação a respeito do que ocorre ou se diz nas sessões de mediação, já que esta informação permanece privada; este dever existe também em relação com as sessões individuais que o mediador possa ter com cada uma das partes, bem como o conteúdo do acordo final.

Em terceiro lugar, o mediador tem certos deveres para com a profissão e outros mediadores. Menciona-se o dever de não intervir num conflito que esteja a ser tratado por outra mediação; o dever de respeitar os parceiros mediadores, abstendo-se de desqualificar outro mediador; a obrigação de zelar pelos interesses de terceiras pessoas afetadas pelo conflito e pelas decisões que tomarão as partes no processo de mediação. Caso os serviços de mediação oferecidos sejam difundidos, a publicidade terá de ser concisa e clara, abstendo-se os mediadores de apresentarem dados que possam levar os futuros clientes à confusão, especialmente sobre a sua capacitação e experiência. Por último, os mediadores terão de assegurar-se de que os seus conhecimentos e aptidões são periodicamente atualizados, ao mesmo tempo que se avalie a sua capacidade de intervir num caso concreto.

#### Ilustração 6: DEVERES DO MEDIADOR

En cuanto al proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voluntariedad, imparcialidad.</li><li>• Creatividad.</li><li>• Responsabilidad e información en la toma de decisiones.</li><li>• Conciencia de su papel de facilitador de acuerdos justos y razonables.</li></ul>
En cuanto a las partes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Confidencialidad, secreto profesional.</li><li>• Interacción con las partes y organización del proceso.</li><li>• Eliminación de conductas agresivas, evitar situaciones de coacción.</li><li>• Redacción de un acuerdo donde se refleja de forma fiel la decisión consensuada.</li></ul>
Hacia la profesión y otros mediadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• No intervenir en conflicto objeto de otra mediación.</li><li>• No descalificar a otro mediador.</li><li>• Mantener formación actualizada y valorar su capacidad.</li><li>• Velar por los intereses de terceras personas afectadas.</li><li>• Publicidad concisa y clara.</li></ul>

## F. Metodologia da mediação comunitária

Como acontece com a maioria dos procedimentos alternativos de resolução de conflitos, a mediação comunitária não tem uma forma única de estruturação.

Uma grande vantagem deste tipo de abordagens é a flexibilidade e a adaptabilidade às necessidades existentes, as quais permitem aos participantes o desenho do procedimento mediatório.

Portanto, podemos distinguir três formas de abordagem de mediação comunitária, dependendo do número de pessoas participantes, questão intimamente relacionada com o caráter do conflito: mediação, círculos e facilitação.

### *1. Procedimento de mediação*

A mediação é a forma mais estendida de instrumento de mediação comunitária, pois a maioria dos conflitos produz-se entre cidadãos e tem um âmbito relativamente privado.

Evidentemente, neste tipo de mediação participam as partes, duas ou mais, e o mediador. Ao contrário da mediação civil, o diálogo é mais importante que o acordo, e o objetivo é empoderar as partes, facilitar um espaço de diálogo e a reparação do dano produzido se for o caso.

Existe um processo de mediação? A flexibilidade da mediação como característica básica do processo.

Perante a pergunta sobre se existe um processo de mediação, um *iter* que tenha de ser seguido para realizar uma mediação, podemos responder ao mesmo tempo, sim e não. Poderíamos dizer que sim, cada mediador tem uma ideia sobre como deve realizar uma mediação, e se perguntássemos a vários deles, possivelmente poderiam coincidir alguns deles, mas não teríamos uma resposta absoluta nem homogênea.

A maravilha da mediação, o que contribui para a resolução tradicional dos conflitos na sociedade, é precisamente a capacidade de adaptação de sua estrutura às necessidades e à vontade dos participantes em cada caso. Por isso, teríamos que responder que não, que não existe um processo de mediação, e que a mediação se adapta ao meio.

Podemos descrever um possível modelo de estruturação da mediação, que não é um modelo, mas que pode ser uma forma de organizar a mediação, e que variará na prática de acordo com as necessidades das partes, o enfoque do mediador e o desenvolvimento de ambas as questões durante a mediação.

#### *a. A seleção de um assunto para tentar a mediação*

Ao contrário do processo, no qual, se as hipóteses processuais se verificarem, o cidadão tem direito a uma resolução do Tribunal, a mediação não é um método adequado para todos os conflitos.

Mesmo nos casos em que, por lógica, a mediação seja possível —casos de família com filhos menores—, ocasionalmente a mediação não se pode realizar por diversas circunstâncias.

A possibilidade de excluir um assunto devido à sua “não mediação” pode acontecer durante todo o processo de mediação, se o mediador considerar que não é conveniente o método de resolução escolhido.

Por isso, é conveniente que as regras ou as prioridades para realizar a derivação não sejam absolutas e, pelo contrário, que sejam compiladas boas práticas, critérios preferenciais, etc., em documentos que não tenham caráter de norma, mas que sejam conteúdos orientadores como protocolos, diretrizes de atuação, princípios orientadores...

### *b. A comunicação com as partes em conflito*

Uma vez que uma parte ou um operador comunitário decide que o assunto é susceptível de mediação, deve-se comunicar às partes a possibilidade de iniciar a mediação, convidando-as a participar numa sessão informativa.

É possível que a proposta seja comunicada a ambas as partes pelo serviço de mediação, caso se trate de um conflito não resolvido nos tribunais, apesar de também se poder realizar por algum órgão administrativo ou judicial.

É possível citar as partes conjuntamente nos conflitos de baixa ou média conflitualidade; pelo contrário, nos conflitos agudos, costuma-se citar as partes de forma separada.

A preparação das partes para a participação é relevante: o mediador terá de gerar confiança das partes em si próprio; durante o processo, aclarar a sua participação e o formato da mediação.

### *c. Intervenção de terceiros*

Em princípio, a mediação é vista como um diálogo entre as partes guiado pelo mediador; no entanto, não é estranho que terceiras pessoas, distintos das partes principais, intervenham durante todo o processo de mediação ou durante algumas sessões.

Os advogados são os participantes mais habituais nas mediações civis mas, no âmbito da mediação comunitária sem relevância judicial, são terceiras pessoas do âmbito das partes que costumam participar.

Deve-se ter em conta que o serviço de mediação pode recusar a presença do advogado, justificando a necessidade de não atribuir formalidade às reuniões, visto que em alguns programas se pode considerar imprescindível e, por norma, perante a necessidade de uma parte de ir acompanhada às sessões, o mediador deveria ser flexível e oferecer alguma solução satisfatória para todos.

Quanto à participação de outras pessoas diferentes às partes e aos seus advogados, de acordo com a nossa visão flexível da mediação, se as partes ou o mediador considerarem que deve participar outra pessoa —um filho, um novo casal, um vizinho, um amigo, um avô— isso deve ser gerido pelo mediador de forma inclusiva se não prejudicar o processo de mediação.

Deve-se ter em conta que a participação de um terceiro pode ter finalidades muito diferentes: a presença do menor é susceptível de melhorar o acordo sobre o tempo que os pais devem passar com ele, a presença do avô serve para evidenciar as suas necessidades... a possibilidade de intervenção de outras pessoas não tem de ser recusada totalmente, mas avaliada em cada caso. De facto, na mediação comunitária pode ser um elemento básico, pela amplitude do conflito e o número de pessoas afetadas.

### *d. A sessão informativa*

Na chamada sessão informativa, o mediador informa as partes sobre a mediação, as suas características, os princípios orientadores da mediação e as obrigações do mediador. Informa também

as partes sobre a forma de comunicação, os horários possíveis para as reuniões e a sua periodicidade, bem como o custo das sessões, se for o caso.

Por outra parte, o mediador compila informação das partes, sobre a sua forma de derivação ou chegada à mediação, e comprova o seu grau de compreensão sobre a informação fornecida.

A sessão informativa pode ser realizada separadamente das sessões de mediação, ou de forma contínua, isto é, uma vez que as partes concordem em participar na mediação, inicia-se a mediação, ou de forma separada, definindo-se uma data e hora para realizar a sessão informativa e outros momentos para as sessões da mediação propriamente dita.

#### *e. As sessões de mediação*

As sessões de mediação podem ter uma duração variável, dependendo de como se estrutura o serviço e das necessidades das partes. Se habitualmente as sessões são de cerca de uma hora, não deve surpreender que, às vezes, sejam agendadas sessões para uma manhã inteira ou mesmo dois ou três dias seguidos, dependendo da natureza do conflito e das necessidades das partes, como por exemplo, quando as partes residem em diferentes lugares e se reúnem para a mediação, ou quando se trata de conflitos que devem ser resolvidos num curto espaço de tempo.

Nas sessões de mediação, o mediador utiliza as suas estratégias e técnicas para facilitar o diálogo entre as partes, funcionando como catalisador do discurso das partes e do avanço na construção do relato comum, a identificação de problemas, compartilhar os pontos de vista e possibilitar a empatia e o mútuo entendimento.

#### *f. Entrevistas individuais*

As entrevistas individuais ou sessões individuais com as partes são elementos contingentes, e a sua programação dependerá do tipo de conflito a mediar, do desenvolvimento das sessões de mediação e das inclinações do mediador.

Em primeiro lugar, como temos assinalado, existem conflitos que se abordam principalmente através de entrevistas individuais, também os chamados "caucus". Este é o caso dos conflitos muito agudos em que as partes inicialmente não desejam reunir-se.

Em segundo lugar, às vezes, as sessões conjuntas desenvolvem-se de tal forma que o mediador considera adequado reunir-se com as partes em separado. Isto acontecerá, por exemplo, quando haja bloqueios na mediação, ou se sinta que alguma das partes oculta informação. A sessão individual com cada uma das partes servirá para obter essa informação, que ao mesmo tempo não poderá ser revelada se assim o desejar a parte, em virtude do princípio de confidencialidade.

Por último, deve-se assinalar que alguns mediadores se sentem cómodos trabalhando com sessões individuais e as programam habitualmente, e que, pelo contrário, outros mediadores e modelos de mediação excluem terminantemente ou geralmente as sessões individuais.

Deve-se ter em conta que as sessões individuais podem oferecer vantagens como uma maior informação e entendimento dos interesses das partes. No entanto, são susceptíveis de produzir



apreensão entre as partes e desconfiança sobre a imparcialidade do mediador. Por isso, ele terá de avaliar a sua aplicabilidade ao caso concreto.

#### *g. O acordo de mediação*

No quadro da mediação comunitária, a forma do acordo de mediação não é tão relevante como em outro tipo de mediações.

O acordo da mediação comunitária é habitualmente oral e não escrito, pois a formalidade não é uma necessidade. No quadro dos conflitos comunitários, em muitas ocasiões os acordos serão estabelecidos informalmente, mas também é possível que sejam refletidos documentalmente.

Em princípio, o acordo escrito de mediação deve conter a identificação das partes, o conteúdo do acordo e a data. Por norma, a assinatura do mediador não é necessária, pois trata-se do acordo entre as partes, tendo-se em conta que a sua participação como mediador deve ficar acreditada documentalmente, caso o conflito tenha sido derivado por alguma administração e seja necessário comunicar a existência do acordo.

#### *h. Plano de mediação*

Referimo-nos ao processo de mediação como um processo estruturado no qual o mediador ajuda as partes a resolver o seu conflito, e que não existe uma forma única de abordar a mediação. Aqui descreveremos de forma igualmente orientadora a estratégia possível de um mediador durante as sessões de mediação. Basicamente, o mediador orienta as partes durante as seguintes etapas:

- Análise do conflito.
- Busca de interesses.
- Geração de opções.
- Exploração das opções.
- Consecução de acordos.

Este esquema geral de atuação do mediador terá lugar quando a mediação se concentre na resolução de um conflito concreto. No entanto, quando o conflito seja de espectro amplo e não se centre em obter um acordo, mas em oferecer uma oportunidade de partilhar ideias e visões, para construir um discurso comum. Nestes casos, a fase de análise do conflito será predominante no processo mediatório.

### *2. Círculos e outros métodos mediatórios ao nível grupal*

O desenvolvimento da mediação no âmbito comunitário originou a generalização de instrumentos mediatórios que recolhem especialidades pela participação de um número maior de participantes.

Entre estes procedimentos mediatórios encontram-se os círculos ou conferências, cada vez mais estendidos em todo o mundo para a mediação comunitária.

### *a. Círculo ou conferência comunitária*

O **círculo ou conferência comunitária** ou conferência de grupo familiar é uma forma de facilitação de estilo mediatório em que se pode abordar conflitos que são de interesse social.

A conferência de grupo familiar é um método autóctone da tribo Maori na Nova Zelândia e foi posto em prática como um modelo híbrido em mais de 25 países. A finalidade da conferência é colocar nas mãos da família do menor o processo decisório sobre a proteção e bem-estar do menor. Sob o modelo de conferência ou círculo familiar, a 'família' é definida muito amplamente para incluir pessoas significativas, como por exemplo vizinhos ou amigos, que da perspectiva do quadro legal não são seriam considerados família. Trata-se de uma reunião facilitada que desenvolve as alianças entre a família, amigos, membros da comunidade, provedores de serviços e agências estatais para criar um meio familiar seguro para os menores de idade (Font Guzmán).

Este modelo de conferência é muito adequado em conflitos que podem não ser julgados, como, por exemplo, crimes realizados por menores de idade ou por jovens maiores de idade, que procurem reeducar e reparar o dano produzido.

Também podem ser abordados conflitos não julgados que tenham produzido algum dano, de caráter penal ou que não afetem os cidadãos, como conflitos entre vizinhos.

Além das partes, se for o caso agressor e vítima, se tivesse ocorrido um dano, participam pessoas do meio familiar, escolar e social. O processo consiste numa facilitação na qual as pessoas falam sobre o dano produzido e como se pode realizar a reparação.

Este tipo de conferências pode ser realizado em centros comunitários, em colégios, e inclusive em centros policiais ou de proteção de menores, e não tem relevância processual, isto é, o assunto não entra no sistema de justiça e os tribunais não participam. Este modelo tem a sua origem na Nova Zelândia, e é utilizado nos Estados Unidos, sobretudo em assuntos relativos a menores em acolhimento e, por norma, como forma de preparação de audiências com o juiz no âmbito não penal, ainda que também em assuntos criminosos menos graves, como roubos a lojas.

### *b. Os painéis restaurativos*

Os **painéis restaurativos** também são instrumentos de mediação comunitária que são utilizados em alguns países no âmbito do conflito penal. Estes painéis são a resposta comunitária à incompetência do sistema público em produzir a reparação através do processo.

Nos Estados Unidos, estes painéis ou grupos são estruturados de forma diferente, pois por norma não incluem a vítima nas suas reuniões com o agressor, e o agressor desempenha um papel de menor importância.

Por norma, uma vez que o agressor assume a culpa no processo penal, o juiz propõe-lhe que participe no painel de restauração, que depois de se reunir com ele, discute com a vítima a reparação. O painel forma-se com participação de cidadãos.

Esta forma de complementação do sistema de justiça foi qualificada como a menos restaurativa, pois o objetivo é a reparação, e a participação da vítima e do agressor é limitada, porque, dependendo de como se realize, pode-se atingir vários dos fins restaurativos. É uma forma de organização análoga aos painéis para a liberdade condicional.

O painel tem ampla disponibilidade para estabelecer a reparação, que pode ser de caráter econômico, mas que normalmente combina a restituição com medidas como trabalho para a comunidade, cartas para a vítima ou pedido de desculpas.

### *3. Procedimentos mediatórios para grupos grandes: a facilitação ou construção de consenso*

O mecanismo mediatório desenvolvido com grandes grupos tem certas especificidades, pois requer mais tempo e diferentes formas de diálogo com os diferentes participantes.

Criou-se formas de trabalho com grupos para a construção de consenso ou a facilitação do diálogo como o chamado *Open Space* (espaço aberto) e o *World café*, procedimentos específicos de facilitação com os quais o mediador facilita a discussão e tomada de decisões de caráter comunitário.

#### *a. A facilitação*

Facilitar significa fazer com que algo se torne mais fácil. É um termo amplo que inclui uma variedade de habilidades e funções. Trabalhar com um grupo de pessoas pode ser difícil, portanto, quase sempre é útil ter um facilitador para gerir o processo de discussão e resolução de problemas.

Num processo de facilitação típico, o facilitador está principalmente envolvido em orientar um grupo através de uma ou mais reuniões. A organização ou o próprio grupo é responsável por decidir quem convidar a participar e como dar seguimento às sessões facilitadas. Em alguns casos, como num processo de planificação estratégica facilitado, isto funciona bem.

Costuma-se utilizar este tipo de trabalho de estilo mediatório para questões muito complexas (como questões sobre meio ambiente, uso da terra, direitos humanos, inclusão das minorias ou dos processos de participação na comunidade, recursos naturais...) que requerem a participação a longo prazo de um grupo diversificado de partes interessadas multissetoriais, e a abordagem requer um enfoque mais amplo.

Trata-se de um processo dirigido por um facilitador qualificado que concebe, organiza e convoca as partes interessadas, que se centra em temas específicos que conduzam a acordos e continua a participar em toda a fase de implementação, controlo do cumprimento, e volta a convocar as partes interessadas, se for necessário.

O procedimento de facilitação adapta-se aos participantes, o objetivo da ação, o tempo e o espaço físico disponível.

Como elementos básicos da facilitação, o facilitador ou mediador realizará as seguintes ações:

- Envolver todas as pessoas e grupos que possam estar interessados na questão a abordar.
- Criar um ambiente participativo.
- Facilitar a expressão dos pontos de vista de forma construtiva.
- Ajudar a construir o discurso comum.
- Registrar os progressos no diálogo e identificar as questões sensíveis.
- Facilitar a construção de consenso.

### *b. O World Café*

A metodologia World Café (<http://www.theworldcafe.com>) é um formato simples, eficaz e flexível para acolher o diálogo de grandes grupos e é muito adequada para o âmbito comunitário, porque provoca um ambiente relaxado e positivo para a criação de consenso.

O sistema de World Café tem cinco componentes básicos, apesar de, como qualquer sistema de ADR, poder ser alterado para satisfazer uma variedade ampla de necessidades.

Elementos básicos do World Café:

- Quadro: Criar um ambiente “especial”, que quase sempre pode ter o aspeto de um bar ou café, isto é, pequenas mesas cobertas com uma toalha aos quadrados, papel para escrever, lápis de cores, um vaso de flores, e opcionalmente um suporte para folhas. Deve haver quatro cadeiras em cada mesa.
- Boas-vindas e introdução: O anfitrião começa com umas boas-vindas calorosas e uma introdução ao processo de World Café, estabelecendo o contexto, compartilhando a forma de comportamento esperado, e ajudando os participantes a se sentirem cómodos.
- Rondas de pequenos grupos: O processo começa com a primeira de três ou mais rondas de vinte minutos de conversa para o grupo sentado à volta de uma mesa. No final dos vinte minutos, cada membro do grupo dirige-se para uma mesa diferente. Podem optar por deixar ou não uma pessoa como anfitriã para a seguinte ronda, que receberia o grupo seguinte e o introduziria brevemente sobre o que ocorreu na ronda anterior.
- Perguntas: cada ronda é precedida de uma pergunta concebida para o contexto específico e o propósito desejado da sessão. As mesmas perguntas podem ser utilizadas em mais de uma ronda, ou podem ser construídas uma sobre a outra para focar a conversa ou orientar a sua direção.
- Colheita ou recolha: Após os grupos pequenos (e/ou a meio das rondas, em função do que se queira), convida-se as pessoas a compartilharem perspectivas ou resultados das suas conversas com o resto do grupo. Estes resultados refletem-se visualmente em várias formas, sendo mais habitual utilizar portefólios na parte dianteira ou central do espaço.

O sistema World Café baseia-se nos seguintes princípios:

#### *i) Estabelecer o contexto*

Deve-se dar atenção à razão pela qual estamos a reunir as pessoas e ao que se quer obter. Conhecer o propósito e os parâmetros da reunião permite considerar e escolher os elementos mais

importantes para atingir os objetivos: por exemplo, o que deve ser parte da conversa, que temas ou perguntas serão mais pertinentes, que tipo de compilação será mais útil, etc.

*ii) Criar um espaço hospitaleiro*

O modelo de diálogo de estilo “café” enfatiza o poder e a importância de se criar um espaço acolhedor no qual qualquer pessoa se sinta seguro. Quando as pessoas se sintam cómodas para se manifestarem tal como são, os seus pensamentos, diálogos e audições tornam-se mais criativos. Em particular, deve-se ter em conta como a forma de convite aos participantes e o meio físico contribuem para criar um ambiente acolhedor.

*iii) Explorar as perguntas relevantes*

O conhecimento surge em resposta a perguntas urgentes. Deve-se usar perguntas que sejam relevantes para as preocupações da vida real do grupo. Perguntas poderosas que comuniquem bem, que ajudem a atrair energia coletiva, visão e ação à medida que se progride. Dependendo do tempo disponível e dos seus objetivos, o Café pode explorar uma só pergunta ou usar uma linha cada vez mais profunda da investigação através de várias rondas de conversa.

*iv) Promover a contribuição de todos*

Uma vez iniciado o processo, a maioria das pessoas não apenas querem participar, mas também querem contribuir ativamente para produzir a mudança. É importante incentivar que todos os presentes na reunião contribuam com as suas ideias e perspectivas, ao mesmo tempo que se deve permitir que qualquer pessoa que só queira escutar que o faça.

*v) Ligar perspectivas diversas*

A oportunidade de se sentar em várias mesas, conhecer pessoas novas, contribuir ativamente para o pensamento, e vincular a essência das descobertas cada vez mais amplos nos diferentes círculos de pensamento é uma das características distintivas do Café. Quando os participantes levam ideias fundamentais ou temas a novas mesas, trocam pontos de vista, enriquecendo enormemente a possibilidade de que surjam novas ideias surpreendentes.

*vi) Escutar juntos para identificar padrões e perspectivas*

Escutar é um presente que nos damos uns aos outros. A qualidade da nossa escuta é quiçá o fator mais importante que determina o sucesso de um Café. Através de compartilhar, escutar e prestar atenção aos temas, padrões e pontos de vista, começa-se a sentir uma conexão com o conceito global. Animar as pessoas a escutar o que não se está a dizer ao mesmo tempo que se está a compartilhar.

*vii) Compartilhar descobertas coletivas*

As conversas mantidas numa mesa refletem um padrão de totalidade que liga as conversas das outras mesas. A última fase do Café, frequentemente chamada a “colheita” ou a “recolha”, envolve a realização deste padrão de totalidade visível para todo mundo em uma grande conversa de

grupo. Deve-se convidar a alguns minutos de reflexão em silêncio sobre os padrões, temas e perguntas mais profundas experimentadas nas pequenas conversas em grupo e pedir-se que os compartilhem com o grupo maior. Deve-se assegurar que há uma forma de registrar a colheita, por exemplo através de uma gravação.

### *c. O Espaço Aberto*

O espaço aberto (*open space*) é uma forma de criação de consenso no espaço comunitário para que sejam tratados temas por grupos de 5 a centenas de participantes. No caso de grandes grupos, pode-se usar centros desportivos ou grandes espaços para gerir o espaço aberto.

Com esta estrutura, os participantes criam e gerem a sua própria agenda de trabalhos e sessões simultâneas, à volta de um tema principal de relevância estratégica.

O espaço aberto deve ser estruturado para cada caso, dependendo do número de participantes e, por norma, pressupõe uma primeira fase de identificação dos temas considerados importantes por todos os participantes, uma fase de discussões e de documentação de conclusões e propostas importantes.

Depois do evento de espaço aberto, todos os resultados são postos à disposição da comunidade.

## **G. Relação da mediação comunitária com a justiça**

Dependendo da relação do sistema de Justiça com os instrumentos de mediação comunitária que se desenvolvam num Estado, podemos distinguir três classes de sistemas:

- Sistemas complementares aos tribunais.
- Sistemas alternativos ao julgamento.
- Iniciativas alheias à Justiça.

### *1. Sistemas relacionados com os Tribunais*

Os sistemas que classificamos como “complementares” aos Tribunais correspondem aos sistemas que escolhem ligar os instrumentos de mediação comunitária aos Tribunais. Qualificam-se como programas ligados com os Tribunais, e os programas podem pertencer ao sistema administrativo de justiça ou não.

A relação entre mediação comunitária e tribunais pode-se dar no âmbito dos conflitos familiares. Assim, é habitual a derivação por parte dos tribunais dos casos aos serviços comunitários para se obter acordos na família sobre a ruptura familiar ou sobre conflitos sobre a criação de menores de idade.

Também é habitual a prática de círculos familiares para casos relacionados com menores de idade cuja custódia tenha sido retirada aos pais.

Também, no âmbito penal, é possível a participação dos serviços de mediação comunitária para o trabalho de reintegração dos jovens infratores na sociedade.

## *2. Sistemas alternativos ao julgamento*

Existem programas que, na sua relação com a Justiça, representam um autêntico sistema alternativo ao julgamento, o que o estrutura como verdadeira forma alternativa de solução de conflitos.

Nessa estrutura, questões civis que podem ser julgadas ou até mesmo certos crimes cometidos por pessoas de certas características podem ser trabalhados em procedimentos de mediação comunitária e não entrar no sistema de Justiça institucional.

Nestes casos, existe uma autêntica derivação dos casos antes mesmo de que possam ser tramitados processualmente. São organizados principalmente em países de cultura anglo-saxônica, e estão a ser exportados para os países de cultura jurídica continental, como por exemplo os europeus e centro e sul-americanos.

Nos Estados de tradição jurídica continental, pode-se identificar às vezes resistências à entrada de formas alternativas de conflito que representem uma modificação do sistema tradicional de acesso à justiça, que na maioria dos casos, está ainda a ser construído e fortalecido.

No âmbito penal, há múltiplos programas que dão competências aos sistemas de mediação comunitária para não se julgar atos ilícitos menos graves, cometidos habitualmente por menores ou pessoas jovens não reincidentes.

Também poder-se-ia incluir aqui os procedimentos restaurativos entre pessoas que não desejam que o sistema de Justiça inicie um procedimento penal, como pode ser o caso de conflitos entre pais e filhos em que os filhos são os agressores.

## *3. Iniciativas alheias ao sistema de Justiça*

A mediação comunitária é um meio de trabalho em que muitos dos conflitos analisados não têm relevância jurídica, ou porque se impede o julgamento do assunto, sendo o conflito gerido pelo serviço de mediação comunitária e sendo solucionado sem que se realizem atividades processuais, ou porque a questão em debate na mediação não tenha ligações diretas com ações legais.

A primeira possibilidade foi referida na seção anterior.

Quanto à segunda, a falta de relação das questões debatidas pela mediação com ações legais que possam iniciar o julgamento do conflito é muito habitual na mediação comunitária.

Na mediação comunitária, costuma-se abordar conflitos de caracteres muito diversos, como assinalávamos antes, que podiam variar desde o conflito entre dois vizinhos por questões relacionais, até um conflito de espectro amplo como a exploração de recursos naturais como minas ou selvas que afetam um determinado território ou uma população mais ou menos determinada.

As atividades de mediação comunitária neste âmbito costumam ser orientadas de modo a oferecer uma via de diálogo e de expressão das diferenças, com o objetivo de evitar a escalada do conflito; em resumo, para favorecer a paz social.

Nestes casos, poderia também haver indiretamente uma relação com o sistema de Justiça institucional, pois, se não se realizar as atividades de mediação comunitária, é possível que o conflito em algum momento produza consequências civis e penais que sejam julgadas.

Por último, incluir-se-iam também aqui os procedimentos restaurativos que não têm nenhuma relevância processual, mas que produzem restauração emocional; assim, por exemplo, as reuniões entre familiares de vítimas e agressores, uma vez que o assunto tenha sido encerrado institucionalmente depois das correspondentes sentenças judiciais.

## **H. Relação da mediação comunitária com a administração**

Na sua origem, a mediação comunitária é estabelecida como uma iniciativa social, sem participação das Administrações Públicas. No entanto, no seu desenvolvimento estabeleceram-se diversos vínculos com as diferentes Administrações.

A relação mais habitual da mediação comunitária dá-se com a Administração local, pois os interesses comuns são muito claros: a pacificação da sociedade e a vida pacífica em comunidade, respectivamente.

O papel da Administração na mediação comunitária pode ser diverso, como:

- Associado ao serviço de mediação comunitária.
- Provedor de serviços de mediação comunitária.
- Promotor da mediação comunitária.

### ***1. Associado ao serviço de mediação comunitária***

Na sua origem, nos Estados Unidos, a relação entre os serviços de mediação comunitária e a Administração poderia ser enquadrada na seção c), pois tratava-se de iniciativas particulares que foram avaliadas positivamente pela Administração, que passou a ser associada em diversos programas; assim, por exemplo, os *Community Boards* de São Francisco têm como associados diversos órgãos das Administrações, como a Polícia, os Tribunais de reclamações menores, o departamento de menores e família, o escritório de reclamações locais, ou o departamento de negócios fiscais, entre outros.

### ***2. Provedor de serviços de mediação comunitária***

Pelo contrário, nos sistemas europeus é habitual que a Administração forneça aos cidadãos serviços de mediação comunitária, em que na maior parte das vezes os mediadores comunitários são funcionários públicos pagos pela Administração local.



### *3. Promotor da mediação comunitária*

Por último, a Administração pode ter um papel de promotor da mediação comunitária, provocando a sua origem e favorecendo a sua continuidade, e sustentando dentro das suas possibilidades as necessidades materiais para manter o serviço.

Também é habitual, em zonas em desenvolvimento, a promoção, através da Administração local, estatal ou estadual, da mediação por parte das ONG internacionais que coadjuvam para o fortalecimento dos vínculos sociais, a expressão pacífica das diferenças e a construção, em suma, de uma sociedade democrática e pacífica.

### III. Boas práticas e diretrizes

A proposta de boas práticas é o resultado do estudo do estado da situação do aspecto a tratar (neste caso, a mediação comunitária) e seleção da realidade mais satisfatória cuja aplicação represente uma transformação positiva, inovadora, de método reproduzível e adaptável. É neste sentido que são elaboradas as seguintes boas práticas e diretrizes.

#### A. Componente I: Planificação do Âmbito de Mediação

##### 1. Âmbito territorial

Um dos aspectos básicos do estudo da mediação comunitária é determinar a área ou circunscrição em que atuará. Isto é, o âmbito territorial de referência para se determinar os limites territoriais que determinarão os assuntos que serão de interesse e as instituições, órgãos, centros ou mediadores que terão legitimidade e competência para o seu conhecimento.

Na maioria dos programas no mundo, é habitual a escolha do âmbito territorial equivalente à localidade ou município, apesar de ser também possível a escolha de âmbito maior ou menor, dependendo da extensão territorial e da população a assistir de maneira eficaz.

Nos programas espanhóis, escolhe-se o município (Barcelona, País Basco, Andaluzia, Aragão...), e também na Argentina, Buenos Aires, ou Malawi.

Pelo contrário, na experiência panamenha, o âmbito territorial escolhido são os distritos. Em concreto, foram selecionados sete distritos para desenvolver as primeiras experiências-piloto. É de interesse a constituição da mediação comunitária itinerante para se desenvolver mediações nos territórios em que não existam centros de mediação.

##### 2. Entidades territoriais de tamanho reduzido

Com isso, pode-se dizer que a mediação comunitária tem um âmbito territorial de implantação centrado ou em comunidades/bairros concretos, ou em entidades locais (município, associação de municípios, supramunicípios) que acolham diversos bairros e/ou comunidades.

Esta circunstância deve-se à própria essência da mediação comunitária: pressupõe a existência de uma comunidade unida por elementos comuns que podem ser muito diversos (habitar numa determinada zona geográfica —elemento geográfico—; compartilhar valores, princípios, crenças, costumes, língua, história, cultura —elemento cultural—; estar integrado numa estrutura de governo —aspecto político—; compartilhar cotidianidade —aspecto vicinal).

Pode-se dizer que são duas as circunstâncias que se devem ter em conta para determinar a competência territorial de um centro de mediação comunitária:

- Assinalar um limite territorial no qual existam uma ou várias comunidades.
- Restringir esse limite territorial a um tamanho que permita o desenvolvimento ótimo das ações de educação, prevenção, publicidade, implantação, intervenção, desenvolvimento e avaliação.

### 3. *Âmbito territorial em que se tenha legitimidade*

Além disso, é importante assinalar que, nos casos em que o serviço de mediação comunitária está vinculado a uma entidade público (câmara municipal, deputação,...), ocorre um fenómeno de grande interesse: a legitimidade de que goza a entidade público é transferida para o centro de mediação. O seu objetivo principal, o interesse geral, é o mesmo do serviço de mediação.

É por este motivo que é muito positivo delimitar o âmbito territorial de atuação do serviço de mediação comunitária em áreas em que se tenha legitimidade (direta ou por relação) ou desenvolver um trabalho de legitimação anterior à implantação do serviço.

### 4. *Conflito relacionado com mais do que um âmbito territorial*

Pode ser problemática a hipótese de que o conflito possa afetar diferentes comunidades, ou que os seus efeitos sejam sentidos em vários bairros/comunidades/municípios ou diferentes bairros pertencentes a mais do que um âmbito territorial no qual haja mais de um serviço de mediação. Pode-se levantar dúvidas sobre que serviço de mediação será o competente.

Neste caso, a resposta mais sensata é que seja competente o serviço de mediação comunitária escolhido por mútuo acordo pelos afetados. Se não houver acordo, seria competente o serviço de mediação que possa realizar as suas funções de forma mais satisfatória. Se forem vários, o que apresente mais pontos de ligação com o caso. Se este fator não for dirimente, cada serviço de mediação afetado escolherá um mediador componente da sua equipa de mediadores para integrar o corpo profissional da mediação que desenvolverá as sessões de mediação.

### 5. *Âmbito material. Que classe de conflitos*

Tabela 1. POSSÍVEIS ÂMBITOS DE CONFLITO SOCIAL

NÍVEL	Macro	Meso	Micro	Individuais
	Terra Recursos naturais	Crimes	Familiar: divórcio	Com relevância jurídica
	Selva desflorestação	Infrações penais	Conflitos entre filhos e pais	Sem relevância jurídica
	Âmbito natural grupos	Infrações administrativas	Conflitos entre netos, avós e outros familiares	
	Divisão da propriedade	Consumo de drogas		
	Conflitos estruturais	Alcoolismo		
	Imigração			
	Assentamentos			
	Tráfico de pessoas			

NÍVEL	Macro	Meso	Micro	Individuais
	Crime organizado			
	Tráfico de drogas			
	Justiça transicional			

De todos estes possíveis aspectos do conflito social, a mediação comunitária pode abranger os seguintes âmbitos:

- Mediação local.
- Mediação intercultural.
- Mediação escolar.
- Mediação política.
- Tomada de decisões que afetam uma comunidade.
- Geração de consenso na comunidade.
- Prevenção de conflitos na comunidade.
- Ações de integração de minorias na sociedade.
- Ações de proteção de pessoas desfavorecidas.

Todos estes âmbitos materiais compartilham uma característica básica que os identifica: os conflitos derivam de uma relação de proximidade —física, cultural, política, ideológica— e de cotidianidade —as pessoas compartilham o espaço, participam dos serviços, estabelecem relações, assumem responsabilidades.

Todavia, há quem reflita sobre se é conveniente delimitar os âmbitos materiais nos quais se pode ou não aplicar a mediação comunitária. Assim, considera-se que o que qualifica a mediação comunitária não é o tipo de conflito sobre o qual se intervém, mas a sua potencialidade de recriar os laços da comunidade através da gestão participativa dos conflitos.

A mediação comunitária pode ajudar a criar uma cultura de participação, de corresponsabilização, de respeito e de tolerância que facilite o pleno desenvolvimento e a plena coesão da comunidade.

Sem intenção de desprezar a referida afirmação, pois é totalmente compartilhada e possível de assumir, **é preciso delimitar as questões sobre as quais se aplicará a mediação comunitária.**

Isso porque a aplicação da mediação ao âmbito comunitário é inspirada em princípios, ideias, técnicas, microtécnicas, ferramentas, que a distinguem do desenvolvimento da mediação em outros âmbitos.

Além disso, os mediadores que realizem os processos de mediação comunitária deverão contar com os conhecimentos e experiências que os especializem na matéria.

Portanto, concretizar o âmbito material da mediação comunitária é fundamental para oferecer um serviço de mediação eficaz através de profissionais especializados.

Neste sentido, o âmbito material da mediação comunitária poderia ser delimitado *a sensu contrario*:

Por norma, a mediação comunitária não abrange conflitos que estejam relacionados com:

- Direito de Família.
- Conflitos qualificados pela Lei penal.
- Assuntos nos quais exista uma relação contratual ou laboral.
- Situações de conflito derivadas de relações comerciais.
- Quando uma, ou as duas partes, sejam entidades ou organismos públicos.
- Cada um dos âmbitos anteriores conta com notas identificativas que provoca um desenvolvimento da mediação adaptada às peculiaridades da cada tema.

No caso da mediação comunitária, os assuntos estão caracterizados pelas notas de proximidade (das pessoas em conflito) e pela relação de continuidade (derivada da cotidianidade das existências).

Em suma, os conflitos que deveria ser atendidos por um serviço de mediação são os que podem contar com a autonomia e a responsabilidade dos seus participantes e para os quais outros tipos de respostas não favoreceriam a atenção ao conflito da mesma forma que um processo de mediação.

## 6. Âmbito pessoal

Ligada à seção anterior, apresenta-se a questão de quem pode participar numa mediação comunitária.

### Ilustração 7: Os níveis de conflito



Continuando com a exigência de autonomia e responsabilidade, necessárias para se desenvolver uma mediação comunitária, pode-se propor a não aplicação da mediação comunitária nos conflitos em que haja dúvidas sobre a autonomia das pessoas em conflito, como no caso de pertencerem a grupos ou associações de ideologias que envolvam a renúncia à identidade pessoal e individualizada (como nos casos de racismo, homofobia, xenofobia, misoginia, ...) ou nos temas em que não haja equilíbrio entre as partes (como, por exemplo, em temas de desprezo devido ao sexo ou género), ou também nos pressupostos em que, para a resolução do conflito, seja necessário decidir questões de culpabilidade (a mediação comunitária procura diálogo, conversa e entendimento, não culpa).

Portanto, salvo os casos anteriormente referidos, convém recordar os diferentes níveis de conflitos que podem ocorrer para determinar as pessoas possivelmente afetadas por eles.

No **nível macro de conflito ou conflito em grande escala**, as pessoas afetadas são de muito diversa índole dado que, neste nível de conflito, toda a sociedade se vê envolvida de forma mais ou menos intensa (situações de terrorismo, guerra civil ou violência generalizada em grande escala).

#### Ilustração 8: Os afetados



Nestas situações, as pessoas que intervenham nas sessões de mediação deverão reunir as características de representatividade (do grupo afetado integrado por várias pessoas), capacidade de decisão (capacidade para expor o problema, debater os pontos em discussão e chegar a acordos) e legitimidade no grupo (respeito e aceitação do seu trabalho).

No **nível médio ou meso**, distinguem-se os **conflitos que afetam grupos**, e que, ao contrário dos conflitos macro, são minorias em relação à sociedade.

Nestes casos, havendo igualmente uma quantidade numerosa de pessoas afetadas (mas inferior ao nível macro), nas sessões de mediação intervirá a pessoa que reúna as qualidades descritas no parágrafo anterior.

No entanto, nesta ocasião é relevante a possível incorporação nas sessões de mediação comunitária de instrumentos mediatórios especiais pela participação de um número maior de participantes (mediações multipartes). Surgiram formas de trabalho com grupos para a construção de consenso ou a facilitação do diálogo como o chamado *Open Space* e o *World café*, descritos em páginas anteriores.

Por último, no **nível micro**, as pessoas afetadas pelo conflito reduzem-se a vizinhos, comunidades, pessoas concretas pertencentes a comunidades diferentes.

Quando as pessoas afetadas pela situação de conflito são em menor número, serão elas próprias quem intervirão nas sessões de mediação. Não obstante, convém recordar que se o número de afetados é superior a 2 pessoas, mas inferior ao nível macro ou meso, existem ferramentas especiais de mediação comunitária como os círculos ou conferências (forma de facilitação de estilo mediatório em que se pode abordar conflitos que são de interesse social).

## B. Componente 2: desenho do sistema de mediação comunitária

### 1. Relação com as Administrações

#### a. Desenho de sistema de derivação

Os conflitos que se procuram gerir e resolver através da mediação comunitária estão relacionados com situações de pertença a uma comunidade (de vizinhos, ideológica, geográfica, racial...).

Com a mediação comunitária, procura-se obter uma situação de coesão social, interesse geral, estado de paz, respeito e reconhecimento mútuo. Além disso, fomentam o sentimento de pertença da sociedade civil à sua comunidade e aumentam a melhoria de um ambiente de coabitação-coexistência.

Este fim é compartilhado pelas instituições públicas, pelo que, na maioria das experiências, o serviço de mediação comunitária está relacionado, gerido, integrado, dirigido ou patrocinado por entidades públicas.

Deste modo, os centros podem ser privados, patrocinados e financiados por uma associação ou fundação, ou públicos como no caso das câmaras municipais, delegações governamentais, etc.

Nos países que têm uma tradição de mediações (Estados Unidos —exemplo paradigmático: *Community Boards* de São Francisco—, Canadá, Austrália), existem centros públicos e privados para mediações comunitárias, e também centros que são formados principalmente por voluntários que pertencem à mesma comunidade, comunidade ou bairro.

O serviço de mediação comunitária deve ser de titularidade pública e de acesso universal. Estas características correspondem à definição política da mediação comunitária como um recurso que satisfaz uma necessidade geral e básica: a gestão pacífica e direta dos conflitos que ocorrem pela participação livre e legítima dos cidadãos na construção dos municípios.

A condição de acesso universal corresponde à convicção de serem os cidadãos quem compartilham um mesmo interesse coletivo relativo à convivência e ao bem-estar individual e comum, num quadro acordado de direitos e deveres de cidadania.

Portanto, dado que, por norma, os conflitos comunitários afetam, num maior ou menor número, a sociedade civil, a prestação de serviços de mediação comunitária dever ser integrada na oferta de serviços públicos financiados pela sociedade civil e geridos por organismos públicos.

#### b. Sistema de derivação

O conhecimento do conflito pelo Serviço de mediação comunitária pode provir de diferentes instâncias, dependendo de se o conflito comunitário foi aos tribunais ou não, se as únicas pessoas que têm conhecimento do mesmo são as próprias pessoas afetadas, se o assunto está a ser atendido por serviços de apoio ao cidadão, serviços de apoio às vítimas, organizações reli-

giosas ou forças da segurança (polícias, guarda civil, ...), ou se o assunto é conhecido por alguma pessoa física ou jurídica e o dá a conhecer ao serviço.

Portanto, o Serviço de mediação comunitária pode receber a solicitação de iniciar uma mediação comunitária diretamente pelas pessoas afetadas ou por derivação (no caso de se compreender o serviço de mediação comunitária como um sistema alternativo da Justiça).

Os critérios que as diferentes instâncias devem seguir no momento de derivar o assunto ao centro de mediação comunitária apresentam grande interesse.

Neste sentido, deverão ter em conta:

- As características do conflito (se apresenta as características de um conflito comunitário —em essência, que afete uma comunidade— e se não reúne as características de outros âmbitos em que se pode aplicar a mediação —como foi referido em páginas anteriores).
- A autonomia, responsabilidade e legitimidade das partes para participar na mediação.
- Que o acordo tenha possibilidades reais de ser cumprido e respeitado.

Neste último pressuposto, o assunto é derivado para o serviço de mediação comunitária; se o conflito comunitário tiver ido para os tribunais, o juiz que tome conhecimento do assunto e entenda que pode ser mediável, derivará o conflito para o serviço de mediação comunitária que exista no seu distrito judiciário ou jurisdição. Ficará suspenso o procedimento judicial enquanto têm lugar as sessões de mediação comunitária.

Se o assunto for conhecido por agentes de segurança e estes entendam que o centro de mediação comunitária oferece o serviço adequado para gerir e/ou resolver de forma mais satisfatória o conflito comunitário, derivá-lo-ão para o serviço de mediação comunitária tendo em conta os critérios de derivação.

Em todos estes casos de derivação, o procedimento estabelecido para receber as derivações das diferentes instâncias ao serviço de mediação é o seguinte:

- O profissional derivador contacta o serviço de mediação comunitária para avaliar a viabilidade de uma mediação e definir em conjunto a estratégia para a derivação.
- O profissional informa o cidadão da existência do serviço de mediação comunitária e facilita-lhe o contato com o serviço de mediação.
- O serviço de mediação informa o profissional que promove a derivação da chegada ou não do cidadão ao serviço e da decisão de iniciar uma mediação.
- O serviço de mediação informa o profissional que promove a derivação do resultado da mediação, mantendo a regra da confidencialidade.

## *2. Relação com a Justiça*

Juntamente com o tradicional acesso à tutela judicial dos direitos e interesses, a mediação comunitária constitui uma forma de acesso à Justiça em que são as próprias pessoas em conflito que põem fim ao mesmo através de um acordo.



A mediação comunitária pode aparecer relacionada com os tribunais de Justiça (mediação comunitária intrajudicial) ou totalmente independente do sistema de justiça administrado pelos julgados e tribunais, como foi desenvolvido em páginas anteriores (sistema alternativo, complementar ou independente).

Nas hipóteses de mediação comunitária intrajudicial, o julgado que esteja a tratar do assunto, se considerar que o mesmo é susceptível de ser resolvido pelas próprias pessoas afetadas, ou seja, é mediável, derivá-lo-á para o serviço de mediação comunitária que considere competente, ficando entretanto o assunto suspenso no julgado.

Os efeitos positivos de que isto ocorra são múltiplos. Em concreto, a sociedade civil tem a sensação de que a mediação comunitária é reconhecida pelo sistema (algo que também causa a sua regulação legal), aumentando a sensação dos benefícios da mediação. A derivação também pressupõe exteriorizar a confiança que o sistema judicial deposita nas pessoas como cidadãos capazes de administrarem a sua própria vida, o que representa um apelo à sua responsabilidade.

Com a derivação, os tribunais livram-se dos assuntos que podem (devem) ser resolvidos pelas partes e que, no entanto, colapsam a administração da Justiça.

Por tudo isso, a colaboração entre os diferentes sistemas de administração de Justiça é de suma importância tanto para os efeitos materiais (resolver de forma eficaz situações de conflito) como para os efeitos pessoais (aumentar a confiança da sociedade civil no sistema).

#### *a. Proposta de necessidade normativa*

Uma das principais vantagens que a mediação apresenta em relação ao procedimento judicial é a flexibilidade do processo mediatório.

A mediação adapta-se às pessoas e ao tipo de conflito que se procura gerir e resolver.

Esta flexibilidade não deve ser entendida como uma situação anómala, já que a experiência demonstra que, para se adaptar às circunstâncias, em primeiro lugar deve-se prever um plano de ação, um processo, uma estrutura, um reconhecimento de fases e etapas que poderão ser modificadas, suprimidas ou ampliadas, mas que, em todo o caso, são estruturas mentais de previsão necessárias para atingir os objetivos propostos pela mediação.

Neste sentido, Jacqueline Font Guzmán afirma que, mediando na América Latina e nas Caraíbas, experimentou a necessidade de fornecer uma maior estrutura ao sistema sem o tornar opressivo. Os facilitadores e coordenadores devem ser capazes de proporcionar, em simultâneo e com êxito, estrutura e flexibilidade ao processo dentro de um processo linear. Por exemplo, apesar de se centrarem em avançar “para a frente” e manter a ordem, devem ser tolerantes com um comportamento policrónico.

#### *b. Recursos materiais*

Quanto aos recursos materiais, deve-se prever as necessidades quanto à documentação escrita, ao espaço físico do serviço de mediação comunitária (sede, mesas, cadeiras, decoração

adequada), bem como objetos de escritório como material de escritório indispensável (computador fixo, computador portátil, impressora, digitalizador, fax, telefones,...), projetor, canetas, papéis, pastas, cartões de identificação, ...

### *1. Documentos escritos*

Para realizar o seu trabalho, o Serviço de mediação comunitária necessita de uma série de documentos escritos. Esses documentos podem ser classificados segundo a sua finalidade:

#### *i) Documentos escritos para a difusão dos serviços oferecidos pelo serviço de mediação comunitária (aspecto publicitário)*

O material de difusão informará sobre as noções básicas do serviço para torná-lo acessível à sociedade. Informação sobre o que é a mediação comunitária, o acesso universal à mesma, que conflitos podem ser atendidos no serviço e aonde se dirigir são as questões mínimas que o documento (seja tríptico, cartaz, folheto, etc.) deverá conter.

#### *ii) Documentos escritos para a ordenação de um arquivo administrativo (aspecto registal)*

Será necessário preparar um registo no qual a documentação relativa às mediações que tenham tido lugar ou que estejam a ter lugar será ordenada e arquivada.

Este arquivo ou registo deverá ser dotado das medidas de segurança legais e necessárias para preservar a proteção dos dados pessoais que constem nos documentos, bem como o respeito pelos direitos de acesso, retificação, cancelamento e oposição das pessoas afetadas.

Em todo o caso, ficará garantido o princípio de confidencialidade que inspira a mediação.

No arquivo ou registo do serviço de mediação comunitária, será incorporada uma ficha para o registo de cada caso.

A cada ficha individual de cada caso, será atribuído um número de registo e conterá: nome, direção e telefone das partes que solicitam e/ou assistem à mediação, parágrafo com as datas das entrevistas e os nomes dos mediadores, se o assunto foi derivado por alguma outra instância ou se as partes vão *de motu proprio*, datas da primeira e da última sessão de mediação e causa do fim da mediação (recusa-acordo-não apresentação-abandono do mediador-falecimento de alguma das partes ou mediador- incapacitação de alguma das partes ou do mediador).

Para fins estatísticos, o registo ou arquivo pode conter um documento para a compilação de dados de interesse para o estudo da atividade do serviço de mediação, como sexo, idade, nacionalidade, estado civil, tipo de conflito, número de intervenientes, número de sessões de mediação, tipo de acordo, satisfação das partes, grau de cumprimento, repetição da utilização do serviço de mediação,

*iii) Documentos escritos para o desenvolvimento das sessões de mediação (serviço de mediação per se)*

Para o desenvolvimento das mediações, pode-se contar com alguma documentação escrita:

- Ficha de derivação (se o assunto tiver sido derivado).
- Ata da sessão informativa.
- Ata da sessão constitutiva.
- Ata final. Relatório sobre o processo de mediação.

Cada um destes documentos registrará as atuações realizadas nas diferentes etapas do processo mediatório descrito anteriormente.

Deve-se também ter em conta a possibilidade de que, por causa do estilo informal de algumas mediações, não seja estabelecido formalmente por escrito nenhum dos documentos anteriores.

*iv) Documentos escritos para a difusão de ideias, propostas, atividades,... do Serviço de mediação comunitário (aspeto pedagógico)*

Neste aspeto pedagógico ou de difusão dos princípios que norteiam a mediação (coesão social, cultura de paz, maturidade civil, cidadania comprometida, respeito, reconhecimento mútuo, valor das diferenças,...), é relevante para o sucesso do serviço a elaboração de folhetos explicativos, trípticos, cartazes, etc., tanto de ideias gerais como da celebração de reuniões, portas abertas, seminários, oficinas, atividades lúdicas, etc, que sejam públicas, abertas e gerais.

A difusão do material de divulgação é realizada garantindo que chegue ao máximo número de potenciais participantes em processos de mediação.

*v) Outros documentos*

Pode-se desenvolver outro conjunto de instrumentos escritos com os quais o Serviço de mediação comunitária poderá contar, tendo em vista a ordenação dos seus procedimentos e a organização das suas atividades:

- Dossiê de recursos sobre a resolução alternativa de conflitos.
- Orientações e instruções escritas para incorporar elementos de resolução alternativa de conflitos nos programas e projetos sociais e de integração.
- Dossiê de recursos existentes na comunidade. Instrumentos de recolha e análise da informação.
- Documento da conformidade das partes implicadas no processo de mediação. Documento que reflita os acordos a que se chegou.
- Fichas de acompanhamento. Protocolo de derivação para outros serviços da comunidade.
- Protocolo de derivação para âmbitos de mediação especializada.

## *2. Espaço físico*

O serviço de mediação comunitária deverá contar com um lugar no qual o seu trabalho possa ser desenvolvido.

Uma sede equipada com o material indispensável como mesas, cadeiras, uma decoração adequada para criar um ambiente relaxado, que inspire tranquilidade e confiança (dever-se-á ter em conta a cor das paredes, a luminosidade do local, o uso de candeeiros, a colocação de quadros, pinturas, fotografias, símbolos recomendados, o uso de mesas redondas, cadeiras iguais ou diferentes em altura, cor e estilo, etc.).

Por sua vez, é de grande importância dispor do material de escritório indispensável (computador fixo ou portátil, impressora, digitalizador, fax, telefones,...).

De igual forma, o espaço físico deverá ser de fácil acesso para os transportes públicos, e dispor de vias de comunicação acessíveis e existência de zonas de estacionamento, bem como cumprir com os requisitos de acessibilidade e não existência de barreiras arquitetónicas ou comunicativas.

## *3. Recursos humanos*

Quanto aos recursos humanos necessários para o desenvolvimento ótimo do trabalho do serviço de mediação comunitária, pode-se dizer que são necessárias pessoas que desenvolvam, pelo menos, duas atividades indispensáveis diferentes:

- Atividade de mediador/a.
- Atividade de secretariado ou organização.

O número de mediadoras é difícil de determinar, já que poderá ser de maior ou menor número dependendo das mediações que sejam solicitadas e que estejam a realizar ou do tempo de duração da cada sessão de mediação.

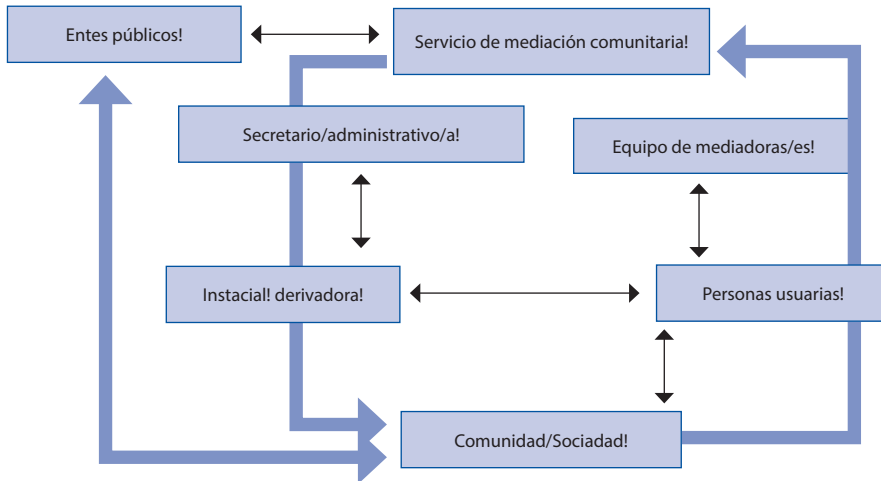
Além disso, é necessário determinar a importância que se dará ao aspeto publicitário, pedagógico e de sensibilização.

De qualquer forma, realizando um trabalho aproximado de equipa inicial, dever-se-ia estimar um número mínimo de 1 mediador e 1 secretário-administrativo de dedicação completa ao serviço da mediação comunitária.

Esta equipa inicial de trabalhadores poderá ser aumentada em proporção ao volume de atividades, mediações, reuniões, seminários, trabalhos de difusão,... que sejam realizados pelo serviço de mediação comunitária.

### C. Componente 3: desenho de trabalho em rede

#### Ilustração 1: IDENTIFICAÇÃO DE OPERADORES



#### 1. Fluxo de informação entre operadores

O trabalho do serviço de mediação comunitária está concebido como um fluxo contínuo de informação, colaboração, ajuda, assistência e retroalimentação de todas as pessoas implicadas na sua atividade.

O serviço de mediação comunitária necessita de uma comunidade/sociedade. Uma comunidade/sociedade necessita de um serviço de mediação comunitária.

O serviço de mediação comunitária recebe da comunidade:

- Informação (sobre os seus integrantes, sexo, nacionalidade, idades, ideologias, crenças, gostos, rotinas, lugares de encontro, zonas de lazer, atividades laborais, nível económico, formação académica, causas de confronto, número de bairros...).
- Pessoas que necessitam de ajuda, apoio, instrução, conselho, proteção (pessoas utentes do serviço).
- Pessoas que trabalhem no serviço de mediação como mediadores (equipa de mediadores), administrativos, pessoal de apoio, repartidores, voluntários, etc.
- Financiamento, quer através de doações privadas, quer através de dotações orçamentais de organismos ou instituições públicas, atribuídas ao serviço de mediação comunitária.
- Retroalimentação através de pesquisas, perguntas aos utentes do serviço, testes, telefonemas telefónicos...

O serviço de mediação comunitária oferece à comunidade:

- Informação geral sobre mediação.
- Serviço de mediação para gerir e resolver os conflitos que ocorram.
- Um novo modelo para tratar os problemas.
- Umhas novas ideias favoráveis ao entendimento, diálogo, paz, coesão social, reconhecimento mútuo, respeito.
- Local para compartilhar identidades, experiências, crenças, costumes...

Por sua vez, pode ser que exista uma instância que conheça um assunto que seja susceptível de ser tratado pelo Serviço de mediação comunitária e proceda a derivar o assunto para o serviço, implementando-se assim o sistema de derivação descrito anteriormente.

Além disso, o papel das instituições públicas é de grande importância em matéria de financiamento, apoio, patrocínio, etc., não apenas pelo que representam essas contribuições (melhoria da eficácia do serviço de mediação comunitária), mas também porque oferece à sociedade civil a imagem da inclusão do serviço de mediação comunitária no sistema —este reconhece-o, protege-o, financia-o, apoia-o, fomenta-o, impulsiona-o, gere-o, etc.

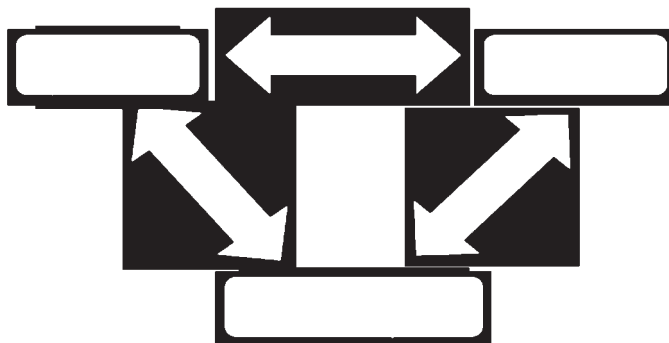
## *2. Conhecimento de recursos disponíveis*

Para criar um plano de ação, o primeiro passo é conhecer onde se quer chegar e saber de que situação se parte.

Neste sentido, para pôr em funcionamento um serviço de mediação comunitária, deve-se estudar que recursos económicos, humanos e materiais se têm e planear os que se necessitam.

Nesta seção de geração de ideias na procura do necessário, é de grande importância a contribuição de todo o tipo de opções, a investigação sobre subvenções e demais contribuições económicas que se possam ter, a imitação de modelos de atuação em âmbitos semelhantes que tenham funcionado e, sobretudo, a imaginação e predisposição.

**Ilustração 10: Sistema de retroalimentação e melhoria**



Em toda esta rede de trabalho, cada integrante recebe a retroalimentação necessária para a melhoria da sua contribuição.

As pessoas que utilizem o serviço de mediação comunitária podem avaliar a sua atividade quer através do seu depoimento direto (manifestações aos mediadores ou secretariado do serviço), quer por meio de pesquisas de qualidade, perguntas, etc. A sua opinião é de suma importância para melhorar as atividades do serviço. Por isso, as pessoas que vão –mesmo que só queiram obter informações– ao serviço para expressarem o que lhes parece a sua atividade, devem ser recebidas de bom agrado e inclusive, incentivada.

Por sua vez, o serviço de mediação comunitária pode ser retroalimentado pelas instâncias derivadoras (com experiência na tramitação de conflitos). Estas podem servir de modelo tanto para potenciar os seus aspetos positivos, como para anular os seus efeitos negativos.

Do mesmo modo, o serviço de mediação comunitária retroalimenta as instâncias derivadoras (aconselhando, colaborando, propondo, etc.) e a sociedade (contribuindo com novas ideias, princípios, sugerindo usos e costumes, modificando condutas, etc.).

O serviço de mediação comunitária pode transmitir às câmaras municipais, deputações, julgados, sedes policiais, associações, etc. —isto é, as entidades com um contato direto com a população— umas fichas nas quais se registre os aspetos que considerem de relevância quanto às situações conflituvas que ocorram na comunidade ou sociedade.

#### **D. Componente 4: Capacitação dos operadores**

##### ***1. Definir o perfil dos mediadores***

Em primeiro lugar, terá de se definir o número de pessoas que integrarão o serviço de mediação comunitária.

Devido à natureza do trabalho do mediador, propõe-se contar no mínimo com um mediador profissionalizado e alguns mediadores voluntários, dependendo da quantidade de casos que o programa de mediação tenha que atender. Os mediadores poderão atuar em mediação ou co-mediação, dependendo da disponibilidade existente.

Para a seleção de mediadores voluntários, dever-se-á rever previamente o perfil dos interessados, preferencialmente baseados numa entrevista pessoal, com o objetivo de selecionar atores fundamentais que deem mais garantias ao sucesso do serviço. Dever-se-á dar especial atenção à posição dos interessados dentro da comunidade, o respeito com o qual possivelmente inspiram os demais membros da comunidade, bem como as qualidades pessoais que indicam vocação para a mediação. É aconselhável que se tente que todos os grupos de idade, origem, grupo social...etc estejam representados dentro da equipa de mediadores voluntários.

## *2. Estabelecer requisitos de certificação*

### *i) Mediadores profissionalizados*

Nas páginas anteriores, fez-se referência ao Real Decreto 1368/2007, de 19 de outubro de 2007, o qual regula a expedição de um certificado profissional para mediadores comunitários.

Pela sua validade, legalidade, clareza e qualidade, é de suma importância que sirva de exemplo ou modelo das qualidades que deve ter um mediador.

Um mediador comunitário deverá reunir as seguintes competências:

- Competência geral de gerir alternativas para a resolução de conflitos entre pessoas no âmbito comunitário, aplicando estratégias e procedimentos de mediação, facilitando e gerando atuações que facilitem a sua prevenção.
- Identificar e concretizar as características e necessidades do contexto social da intervenção.
- Prevenir conflitos entre pessoas, atores e coletivos sociais diferentes.
- Organizar e implementar o processo de gestão de conflitos.
- Realizar a avaliação, o acompanhamento e a difusão da mediação como uma via de gestão de conflitos.
- Incorporar a perspectiva de género nos projetos de intervenção social.

### *ii) Mediadores voluntários*

Propõe-se um mínimo de 40 a 50 horas de formação como requisito prévio para se poder aceder a certificação como mediador comunitário, que por sua vez fica sujeita à acreditação de experiência prática equivalente a 100 horas de mediação ou 10 casos completos de mediação.

## *3. Desenhar e dar a formação inicial*

### *Aptidões gerais*

Tanto no caso de mediadores profissionalizados como dos que exercem a sua atividade de forma voluntária, um mediador comunitário deverá gerir alternativas para a resolução de conflitos entre pessoas no âmbito comunitário, aplicando estratégias e procedimentos de mediação, facilitando e gerando atuações que facilitem a prevenção desses conflitos.

Como nos demais âmbitos da mediação, o mediador comunitário disporá de ferramentas de comunicação, de modo a desenvolver o seu trabalho e ajudar as partes a resolverem o conflito entre elas.

O mediador comunitário deve possuir um entendimento profundo do conflito, com o fim de avaliar a realidade do meio onde se vai intervir na resolução de conflitos ou mediação. Deve ser capaz de identificar e registar as necessidades da população e as características das possíveis situações conflituosas que lhe afetam para definir o objetivo da intervenção, e poder aplicar as conclusões obtidas sobre as peculiaridades das situações conflituosas da população.



Oferecer o serviço de mediação voluntária como uma opção na gestão de conflitos da vida diária para potenciar a sua utilização, estabelecer um quadro de entendimento dos diferentes códigos de interpretação e comunicação de cada participante para entender o sentido do que é manifestado, realizar ações facilitadoras de comunicação para permitir a transmissão da informação, criar ou revitalizar espaços de encontro entre os indivíduos, grupos e entidades cujas relações sejam susceptíveis de derivar num conflito, conceber e dinamizar atividades de encontro e de potenciação de relações entre os agentes sociais.

Existe uma tipologia completa de perguntas, aplicável ao âmbito de mediação comunitária como em qualquer outro âmbito de mediação. Por norma, preferir-se-á as perguntas abertas, já que oferecem mais possibilidades de receber respostas amplas e criativas. As perguntas mais fechadas ou orientadas podem servir nos casos em que se trabalha com gente mais fechada, reticente a se expressar, de modo que a conversa se desenvolva pouco a pouco.

Através das perguntas, o mediador obtém muita informação útil, por um lado para que se faça um mapa mental do caso em vistas a adequar o processo de mediação ao caso concreto, e, por outro lado, de modo a aclarar mal-entendidos entre as partes, fazer com que se escutem entre elas com o objetivo último de que a convivência entre elas melhore.

As perguntas como ferramenta de mediação fazem parte de uma ferramenta mais ampla, fundamental na mediação: a escuta ativa.

## **FORMAÇÃO INICIAL**

### **A. GERAL**

1. O conflito
2. Ferramentas de comunicação do facilitador
  - A Escuta ativa
  - Formular perguntas
  - A comunicação não verbal
3. O procedimento de mediação
  - Etapas da mediação
  - Estilos de mediação
  - Técnicas de facilitação
  - Gestão de grupos
  - Atitudes do mediador
4. Microtécnicas de mediação
  - Reformulação
  - Normalização
  - Empoderamento
  - Reconhecimento do outro
  - Síntese
  - Enfocar a futuro.
5. Âmbitos da mediação
6. A função do mediador
  - Quadro legislativo
  - Código deontológico
  - Ética do mediador

## **B. ESPECÍFICA**

1. Conscientização cultural
2. Psicologia de grupo, coletivos
3. Especificidades do âmbito no qual se trabalhará
  - 3.1. Conteúdo
    - 3.1.1. Para mediadores profissionalizados
      - 1º) Contextos sociais de intervenção comunitária.
      - 2º) Prevenção de conflitos.
      - 3º) Gestão de conflitos e processo de mediação.
      - 4º) Avaliação, acompanhamento e difusão de ações de mediação. (90 horas)
      - 5º) A prevenção da violência de gênero e a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens.
        - Prevenção da violência de gênero para raparigas e mulheres
        - O controlo da ira para a prevenção da violência de gênero para rapazes e homens
        - A promoção da igualdade de oportunidades de gênero
    - 3.1.2. Para mediadores voluntários
      1. O conflito
      2. Elementos de negociação integradora.
      3. A comunicação.
        - a. Escuta ativa.
        - b. Linguagem não verbal.
        - c. O uso da linguagem verbal neutra para facilitar a comunicação.
4. Os princípios integradores da mediação.
5. O processo de mediação.
6. Mediação comunitária e as suas condicionantes.
  - a. A cultura na mediação.
  - b. O gênero na mediação.
7. Gestão das emoções.
8. O trabalho do mediador voluntário.
  - a. A procura de soluções satisfatórias para todos.
  - b. Redigir acordos eficientes.

Quanto à metodologia, é necessário, para além do desenvolvimento de aulas teóricas, fazer um desenvolvimento especial da formação prática. A formação teórica deverá ser acompanhada necessariamente pela realização de aulas práticas tanto em casos reais sob a supervisão de mediadores qualificados, observando a realização de mediações reais —solicitando sempre o consentimento das partes— como através da realização de pequenos jogos de dramatizações ou jogos de interpretação.

No âmbito da mediação comunitária, os jogos de interpretação são uma ferramenta de aprendizagem muito útil, não só para praticar as microtécnicas de mediação, mas também para os participantes terem a oportunidade de se “colocarem sob a pele” de pessoas de diferentes culturas, línguas, costumes, classes sociais... e por norma experimentar o que significa ser uma das componentes diferentes de uma micro-sociedade.

Além dos jogos de interpretação, deve-se desenvolver dinâmicas e exercícios aos pares e em grupos.

Estas atividades são de suma importância para pôr em prática os conhecimentos e desenvolver as aptidões antes de começar a intervir em casos reais.

Além disso, poderão estudar a contribuição de análise de casos reais que se tenham tratado em mediação, respeitando sempre a confidencialidade.

Para a ótima formação dos mediadores, deverão assumir o compromisso de participar em mediações reais supervisionadas.

Estas mediações supervisionadas serão de um número mínimo de horas adequado à assimilação das capacidades e competências que com elas se pretenda. Neste sentido, a aprendizagem deverá prever um número mínimo de casos práticos no quadro do próprio programa de mediação comunitária num prazo de um ano a partir da sua formação (que represente um compromisso mínimo de 3 horas semanais).

#### *4. Avaliação do programa*

Para a melhoria do funcionamento do serviço de mediação comunitária, este deverá ser avaliado periodicamente em todas as suas facetas.

No aspeto de avaliação relativo ao trabalho da equipa de mediadores, dever-se-á documentar, numa seção do protocolo de controlo de qualidade, os aspetos que permitam comprovar a satisfação dos utentes. Os resultados serão determinantes para estabelecer padrões novos ou aperfeiçoados que permitam melhorar a conduta profissional dos mediadores, bem como adaptar a formação futura às necessidades novas (ou não previstas anteriormente) que se tenham manifestado.

O serviço de mediação comunitária contará com um supervisor de atuação direta e externa, bem como com as próprias pessoas utentes do serviço através das suas manifestações espontâneas e das pesquisas de qualidade que preencham após terem usado qualquer oferta de serviços do centro de mediação.

Um parâmetro de controlo da atividade do Serviço também será o índice de impacto e/ou conhecimento, na sociedade ou comunidade em que atua, da existência do Serviço bem como de atividades concretas que realize, bem como o número de participantes em oficinas, jornadas, seminários e outras atividades realizadas pelo serviço.

Um avaliador direto e interno será a própria equipa de trabalhadores do serviço. Será muito adequada uma reunião periódica que represente uma avaliação da atividade desenvolvida até esse momento com o *feedback* da cada integrante da equipa e a proposta de melhorias de atuação. A assertividade e a objetividade serão vitais neste processo interno de supervisão.

Além disso, a atividade do serviço de mediação comunitária pode encontrar um agente externo de avaliação nas instâncias, entidades públicas, organismos, associações, etc., com os quais colabore e compartilhe atividades. No protocolo de controlo de qualidade pode-se prever uma seção em que se pormenorize o procedimento para compilar a opinião dos centros com os quais se colabore e a utilidade dos resultados.

#### *5. Capacitação dos operadores e divulgação*

Para que os conflitos sejam dirigidos ao serviço de mediação, é necessário a capacitação dos operadores que habitualmente gerem conflitos: polícia, ONG, serviços de apoio ao cidadão, serviços de apoio às vítimas, organizações religiosas, etc.

Esta capacitação terá de centrar-se nas características do serviço de mediação e os fluxos de trabalho com a mediação, bastando formações de umas poucas horas.

A difusão do serviço de mediação comunitária para os cidadãos faz parte do trabalho de implantação de uma nova «cultura mediadora», uma visão e uma gestão dos conflitos possível de ser assumida e interiorizada pela comunidade.

Nesta faceta de atuação, deve-se tentar que a esfera política, a classe trabalhadora —particularmente no âmbito local— e a sociedade civil compartilhem os valores que defendidos pela mediação e que apreendam as suas habilidades básicas, que podem ser aplicadas tanto na resolução de conflitos como nas interações habituais com outras pessoas.

Para isso, o serviço de mediação comunitária pode desenvolver três importantes planos:

- Campanha de sensibilização na comunidade, vizinhança, bairro, escolas, etc. Através de folhetos, cartazes, reuniões, oficinas, jornadas de portas abertas, simulações, atividades teatrais, jogos de interpretação, etc.
- Classes, seminários, conferências, mesas redondas,... na sede policial, judicial, municipal, associações, etc.
- Abordagem dos sucessos das mediações comunitárias já realizadas para que sirvam de exemplo dos benefícios e vantagens que a mediação representa e assim possa convencer a sociedade civil das vantagens da mediação, já que a melhor publicidade é o trabalho bem feito.

Em todo este processo de capacitação dos diferentes operadores, dever-se-á prestar a devida colaboração entre as instituições, com especial atenção para cada uma das contribuições.

Por sua vez, a informação dirigida aos diferentes agentes faz-se de forma direta para potenciar a relação e o conhecimento dos diferentes serviços e programas existentes no território, com o objetivo de dar a conhecer a existência e o funcionamento do serviço ou programa de mediação.

A relação com os diferentes agentes sociais deve ser realizada de forma direta, periódica e continuada, facilitando a difusão das características da mediação de forma clara, concisa e de fácil entendimento.

## **E. Componente 5: Seleção de instrumentos de mediação comunitária a utilizar**

### ***1. Formas de atuação***

Dado que no conceito de mediação comunitária manifestam-se conflitos de temáticas muito diversas (vicinais, sociais, imigração, étnicos, etc.), a seleção dos instrumentos e das ferramentas que serão utilizadas dependerá do conflito e das pessoas afetadas em cada caso concreto.

Tem a mesma importância a determinação do tipo de intervenção que se queira desenvolver desde o serviço. Neste sentido, o serviço de mediação comunitária pode atuar:

*i) Desenvolvendo uma função preventiva (antes da manifestação do conflito, quando este se encontra num estado latente).*

Na função preventiva, o serviço desenvolve um plano para evitar a manifestação do conflito e o seu desenvolvimento violento, promovendo diversas atividades no contexto: ações de sensibilização, formação e informação sobre interculturalidade, informação e coordenação com as restantes instâncias e instituições (outros serviços municipais, julgados, associações, forças de segurança, etc. ), a difusão do serviço de mediação, a identificação e o contato com os líderes das comunidades, presidentes de comunidades, etc.

As atividades ou oficinas facilitadoras da comunicação e do estabelecimento das relações satisfatórias realizam-se seguindo uma metodologia participativa e com objetivos que tendem à prevenção de conflitos.

O envolvimento por parte de todas as pessoas e atores nas atividades é valorizado, potenciando a participação como eixo imprescindível na intervenção profissional.

*ii) Conflito manifesto, intervindo para gerir as diferenças, resolver as disputas e melhorar as relações*

Uma vez que o conflito tenha sido exteriorizado e apresenta as suas consequências, o assunto pode chegar ao serviço de mediação ou pelas próprias pessoas afetadas, ou por denúncia anônima, ou então por derivação de outra instância.

O plano de ação do serviço começará por compilar a informação sobre os elementos que dificultem e facilitem a realização das atividades de encontro. A preparação do modo de intervenção inicia-se informando sobre as características do caso (temática, pessoas afetadas, espaço temporário, espaço físico de desenvolvimento, terceiras pessoas afetadas, terceiras pessoas implicadas, autonomia e responsabilidade das partes, estudos, características da comunidade a que pertencem, dados simbólicos do grupo, etnia, cultura a que pertençam,...).

Uma vez compilada toda esta informação, e tendo em conta os dados obtidos, concebe-se e dinamiza-se todas as possíveis atividades de encontro, de acordo com as necessidades detetadas nas pessoas afetadas pela situação.

O serviço terá que selecionar e aplicar os modelos e técnicas adequados às características da situação que se deseja abordar.

Os instrumentos ou técnicas disponíveis são analisados e postos em prática, adequando-se a cada situação a mediar.

Nesta fase há que ter em conta o estilo da equipa de mediadores que compõem o serviço de mediação comunitária. O modelo baseado em interesses (conhecido por alguns como de Harvard), o modelo transformativo ou o modelo circular narrativo.

Em numerosos centros de mediação comunitária, manifestaram-se os benefícios para os quais o modelo transformativo contribui na mediação comunitária.

Assim, por exemplo, Carlos Giménez Romero assinala que no modelo transformativo trabalha-se para conseguir a revalorização (*empowerment*) e o reconhecimento.

Na obra de Marinés Suares (1996), ao analisar o termo *empowerment*, indica-se que pode ser entendido como fortalecimento do protagonismo, ou seja, como algo que se dá dentro de uma relação, pelo qual as pessoas fortalecem os recursos que lhes permitem ser um agente, um protagonista da sua vida, enquanto assumem as responsabilidades das suas ações.

Quanto à revalorização, esta remete para a autoestima das pessoas e para as suas capacidades para enfrentar as suas vidas.

É essencial ter em conta as relações interétnicas ou as situações sociais de multiculturalidade significativa, porque são relações marcadas pelos sistemas e hierarquias de poder e pela subordinação de grupos sócio-étnicos, estando configuradas a partir de processos de inferiorização e/ou estigmatização.

O reconhecimento remete para uma sensibilidade mútua entre os atores, tanto com respeito à situação como com respeito às suas qualidades: “atinge-se o reconhecimento quando, dado certo grau de revalorização, as partes em disputa são capazes de se reconhecerem e se mostram mutuamente sensíveis às situações e as qualidades humanas comuns do outro”.

*Bush e Folger expõem as três pautas da rota transformadora: microenfocar os movimentos das partes, incentivar a reflexão e a adoção de decisões e promover a aplicação de perspectivas. No processo de mediação orientado segundo as pautas transformativas, o mediador “evita catalogar globalmente a disputa: pelo contrário, adota um microfoco das contribuições das partes, concentrando a atenção no que os litigantes dizem e fazem” (1996, 281).*

Na primeira parte, o mediador não busca a resolução *per se*, mas procura que se manifestem e aproveitem as oportunidades da habilitação e do reconhecimento”. A segunda pauta geral é que o mediador “promove a habilitação quando estima a deliberação das partes e a adoção de decisões (283-284). Por último, a terceira pauta é que o mediador promove o reconhecimento alentando o aproveitamento das perspectivas sempre que surja uma oportunidade nesse sentido (pag. 286).

No modelo de Harvard e no método Fisher-Ury em particular, somos encorajados a “separar as pessoas do problema” e aprofundar nos interesses”. Como consequência, a relação entre as partes não se aborda como tal. De facto, Fisher e Ury consideram necessário distinguir e separar o interesse de essência e de relação já que “a relação tende a fundir-se com o problema” e dado que “a negociação posicional põe em conflito a relação e a essência”. Na proposta de Bush e Folger, pelo contrário, a relação — e a sua transformação — é a chave, e esta ideia essencial converte-o, entre outras coisas, numa referência muito útil na mediação intercultural.

Por sua vez, salientam os quatro elementos essenciais do método circular narrativo segundo Marinés Suares: o aumento das diferenças, a legitimação das pessoas, as mudanças de significados e a criação de contextos.

A obra de Carlos Giménez Romero centra-se certamente na mediação interracial, interétnica, onde as suas reflexões são de grande interesse para serem aplicadas à mediação comunitária.

## *2. Instrumentos a utilizar*

Neste sentido e tendo presente a importância da revalorização (*empowerment*) e o reconhecimento, o serviço de mediação comunitária pode utilizar os seguintes instrumentos:

### *a. Técnicas próprias de mediação*

As ferramentas de que dispõe o mediador comunitário poderão encontrar as suas raízes nas técnicas utilizadas na mediação: escuta ativa (mostrar interesse, clarificar, parafrasear, refletir, resumir), reciprocidade, síntese ou resumo, focalizar para o futuro, normalização,...

### *b. Círculos ou conferência comunitária*

O círculo ou conferência comunitária ou conferência de grupo familiar é uma forma de facilitação de estilo mediatório em que se pode abordar conflitos que são de interesse social.

Se um dano tiver ocorrido, participarão pessoas do meio familiar, escolar e social.

O processo consiste numa facilitação em que as pessoas expõem o dano ocorrido e como se pode realizar a reparação.

### *c. Painéis restaurativos*

Os painéis restaurativos também são instrumentos de mediação comunitária utilizados em alguns países no âmbito do conflito penal.

### *d. Facilitação*

Este tipo de trabalho de estilo mediatório costuma-se utilizar para questões muito complexas (como questões sobre ambiente, uso da terra, direitos humanos, inclusão das minorias ou dos processos de participação na comunidade, recursos naturais...) que requerem a participação a longo prazo de um grupo diverso de partes interessadas multissetoriais, e a abordagem requer um foco mais amplo.

Trata-se de um processo dirigido por um facilitador qualificado que concebe, organiza e convoca as partes interessadas, que se centra em temas específicos que conduzem a acordos e continua a participar em toda a fase de implementação, controlo do cumprimento e que volta a convocar as partes interessadas, caso seja necessário.

O procedimento de facilitação adapta-se aos participantes, o objetivo da ação, o tempo e o espaço físico disponível.

Como elementos básicos da facilitação, o facilitador ou mediador realizará as seguintes ações:

- Envolver todas as pessoas e grupos que possam estar interessados na questão a abordar.
- Criar um ambiente participativo.
- Facilitar a expressão dos pontos de vista de forma construtiva.

- Ajudar a construir o discurso comum.
- Recolher os progressos no diálogo e identificar as questões sensíveis.

#### *e. Facilitação de grandes grupos*

##### **i) O World Café**

A metodologia World Café é um formato simples, eficaz e flexível para acolher o diálogo de grandes grupos.

Provoca um ambiente relaxado e positivo para a criação de consensos.

O sistema de World Café tem cinco componentes básicos, apesar de, como todo o sistema de ADR, poder ser modificado para satisfazer uma ampla variedade de necessidades.

O sistema World Café baseia-se nos seguintes princípios:

###### *i) Estabelecer o contexto*

Deve-se prestar atenção à razão pela qual estamos a reunir as pessoas e o que se pretende obter. Conhecer o propósito e os parâmetros da reunião permite considerar e escolher os elementos mais importantes para atingir os objetivos: por exemplo, o que deve fazer parte da conversa, que temas ou perguntas serão mais pertinentes, que tipo de compilação será mais útil, etc.

###### *ii) Criar um espaço hospitaleiro*

O modelo de diálogo de estilo “café” enfatiza o poder e a importância de criar um espaço acolhedor em que qualquer pessoa se sinta segura. Quando as pessoas se sintam cómodas para se manifestarem tal como são, produzem o seu pensamento, o diálogo e a escuta mais criativos. Em particular, deve-se ter em conta como a forma de convidar os participantes e o meio físico contribuem para criar um ambiente acolhedor.

###### *iii) Explorar as perguntas relevantes*

O conhecimento surge em resposta a perguntas urgentes. Deve-se fazer perguntas que sejam relevantes para as preocupações da vida real do grupo. Perguntas poderosas que liguem bem, que ajudem a atrair energia coletiva, visão e ação à medida que se progride. Dependendo do tempo disponível e dos seus objetivos, o Café pode explorar uma só pergunta ou usar uma linha cada vez mais profunda da investigação através de várias rondas de conversação.

###### *iv) Promover a contribuição de todos*

Uma vez iniciado o processo, a maioria das pessoas não só quer participar, mas também quer contribuir ativamente para produzir a mudança. É importante incentivar todos os presentes na reunião a contribuir com as suas ideias e perspectivas, enquanto que se deve permitir a qualquer pessoa que só queira escutar que o faça.

###### *v) Ligar perspectivas diversas*

A oportunidade de se deslocar entre as mesas, conhecer pessoas novas, contribuir ativamente para o pensamento, e vincular a essência das descobertas cada vez mais amplos nos



diferentes círculos de pensamento é uma das características distintivas do Café. Quando os participantes levam ideias fundamentais ou temas para novas mesas, intercambiam pontos de vista, enriquecendo enormemente a possibilidade de que surjam novas ideias surpreendentes.

*vi) Escutar juntos para identificar padrões e perspectivas*

Escutar é um presente que nos damos uns aos outros. A qualidade da nossa escuta é talvez o fator mais importante que determina o sucesso de um Café. Através de compartilhar, escutar e prestar atenção aos temas, os padrões e pontos de vista, começa-se a sentir uma conexão com o conceito global. Incentivar as pessoas a escutarem o que não se está a falar, ao mesmo tempo que se está a compartilhar.

*vii) Compartilhar descobertas coletivas*

As conversas mantidas numa mesa refletem um padrão de totalidade que liga as conversas das outras mesas. A última fase do Café, em geral chamada de “colheita” ou a “recolha”, envolve a realização desse padrão de totalidade visível para todas as pessoas numa grande conversa de grupo. Deve-se convidar a alguns minutos de reflexão em silêncio sobre os padrões, temas e perguntas mais profundas experimentadas nas pequenas conversas em grupo e convidar a compartilhar com o grupo maior. Deve-se assegurar que se tem uma forma de registar a colheita, por exemplo com uma gravação.

Elementos básicos do World Café:

- Quadro: Criar um ambiente “especial”, que com frequência pode ter o aspeto de um bar ou café, isto é, pequenas mesas cobertas com uma toalha aos quadrados, papel para escrever, lápis de cores, um vaso de flores, e opcionalmente um suporte para folhas. Deve ter quatro cadeiras em cada mesa.
- Boas-vindas e introdução: O anfitrião começa com umas boas-vindas calorosas e uma introdução ao processo de World Café, estabelecendo o contexto, compartilhando a forma de comportamento esperado, e ajudando os participantes a se sentirem cómodos.
- Rondas de pequenos grupos: O processo começa com a primeira de três ou mais rondas de vinte minutos de conversa para o grupo sentado à volta de uma mesa. No final dos vinte minutos, cada membro do grupo dirige-se para uma mesa diferente. Podem optar por deixar ou não uma pessoa como anfitriã para a seguinte ronda, que receberia o grupo seguinte e o introduziria brevemente sobre o que ocorreu na ronda anterior.
- Perguntas: cada ronda é precedida de uma pergunta concebida para o contexto específico e o propósito desejado da sessão. As mesmas perguntas podem ser utilizadas em mais de uma ronda, ou podem ser construídas uma sobre a outra para enfocar a conversa ou orientar a sua direção.
- Colheita ou recolha: Após os grupos pequenos (e/ou a meio das rondas, em função do que se queira), convida-se as pessoas a compartilharem perspectivas ou resultados das suas conversas com o resto do grupo. Estes resultados refletem-se visualmente em várias formas, sendo mais habitual utilizar portefólios na parte dianteira ou central do espaço.

## **ii) O Espaço Aberto**

O espaço aberto é uma forma de criação de consenso no espaço comunitário para que sejam tratados temas por grupos de 5 a centenas de participantes.

Com esta estrutura, os participantes criam e gerem a sua própria agenda de trabalhos e sessões simultâneas, à volta de um tema principal de relevância estratégica.

O espaço aberto deve ser estruturado para cada caso, dependendo do número de participantes e, por norma, pressupõe uma primeira fase de identificação dos temas considerados importantes por todos os participantes, uma fase de discussões e de documentação de conclusões e propostas importantes.

Depois do evento de espaço aberto, todos os resultados são postos à disposição da comunidade.

Nesta fase, a atividade do Serviço de mediação dependerá do resultado das fases anteriores:

- Se um acordo tiver sido assinado: centra-se no acompanhamento do cumprimento do acordo alcançado (no caso de que tenha ocorrido), através do depoimento das próprias pessoas que participaram no processo mediatório, ou das restantes pessoas vinculadas ou afetadas pelo conflito, ou por informação transmitida por outras instâncias em cumprimento dos princípios de colaboração e cooperação entre operadores que deve inspirar a implantação de um serviço de mediação comunitária.
- Caso não se tenha alcançado o entendimento entre as partes: nestes casos, o serviço de mediação comunitária pode optar por informar do assunto as instâncias, centros ou entidades públicas que possam oferecer o que as partes necessitem mas não tenham obtido do serviço de mediação comunitária.

## **F. Componente 6: Desenvolvimento de sistema de qualidade**

Referimo-nos anteriormente à necessidade de avaliação contínua da atividade do Serviço de mediação comunitária.

O Serviço de mediação comunitária deverá contar com um Protocolo que estabeleça o que será avaliado, quem serão avaliados/as, que instâncias ou comissões serão os avaliadores, com que periodicidade e a utilização da retroalimentação recebida.

O protocolo de controlo de qualidade compilará este processo de avaliação, centrando-se nos seguintes aspetos:

### ***1. Formação inicial e contínua da equipa de trabalhadores do Serviço***

Para que o Serviço de mediação comunitária cumpra com os seus objetivos de forma satisfatória, deverá contar com uma equipa de trabalho qualificado e em contínua formação e melhoria.

Para isso, deverão se organizar com a periodicidade adequada seminários e cursos que adaptem os conhecimentos e habilidades dos mediadores às exigências manifestadas pelas pessoas utentes do Serviço, pela comunidade, pelos novos estudos sobre a mediação...

## 2. Acompanhamento dos acordos celebrados

Para cumprir com esta exigência, o Serviço de mediação poderá contar tanto com o depoimento direto das pessoas assinantes do acordo em questão, como pelas manifestações do cumprimento efetivo do acordo ou inclusive, recolhendo a informação gerada pela própria população, comunidade,... sobre este ponto.

Além disso, o conjunto dos mediadores responsáveis pelas sessões de mediação que finalizaram com o acordo em questão, poderão compilar o consentimento das partes com o objetivo de se pôr em contato num prazo de 3 meses a partir da assinatura para informar sobre o cumprimento do acordo.

Ou, de igual forma, para saber se o acordo assinado está a ser efetivamente cumprido, o Serviço de mediação comunitária pode estabelecer um sistema de comunicação entre operadores e agentes (juígados, associações, serviços da prefeitura,...) para comprovar se estes receberam alguma notícia relacionada com as pessoas signatárias do acordo e o seu conflito tratado na mediação.

## 3. Percepção dos utentes do Serviço

Poder-se-á utilizar pesquisas, testes,... de controlo de qualidade para comprovar a satisfação ou não de quem recebeu os serviços disponibilizados.

### a) Modelo de pesquisa de qualidade para as pessoas utentes do Serviço

Pesquisa de qualidade sobre o Serviço de Mediação comunitária de _____				
Para melhorar o apoio à sociedade civil prestado pelo Serviço de Fomento e Controlo de qualidade, e conhecer as vossas necessidades, pedimos que participem nesta pesquisa:				
Como conheceu o Serviço de mediação comunitária				
1. Informação telefónica	Excelente	Bom	Regular	Deficiente
1.1 Fácil acesso por telefone				
1.2 Qualidade da informação recebida				
1.3 Tratamento recebido				
Outros comentários:				
2. Informação presencial no Serviço	Excelente	Bom	Regular	Deficiente
2.1 Fácil acesso ao local				
2.2 Qualidade da informação recebida				
2.3 Tratamento recebido				
Outros comentários:				
3. Inspeção documental	Excelente	Bom	Regular	Deficiente
3.1 Facilidade de recepção da documentação requerida				
a. Clareza				
b. Utilidade				
3.2 Recepção e envio por e-mail				
Outros comentários:				

4. Sessões de mediação	Excelente	Bom	Regular	Deficiente
4.1 Aviso atempado e flexibilidade de dia				
4.2 Protocolo seguido na prática				
4.3 Tratamento recebido				
Outros comentários:				
5. Trabalho dos mediadores	Excelente	Bom	Regular	Deficiente
5.1 Tratamento recebido				
5.2 Fornecimento de informação suficiente				
5.3 Linguagem utilizada				
5.4 Neutralidade				
5.5 Orienta a conversa de forma equilibrada				
5.6 Escolhê-lo(a)-ia voluntariamente				
5.7 Grau geral de satisfação com o seu trabalho				Informação suficiente
Outros comentários:				
6. Informação no site do Serviço de mediação comunitária	Excelente	Bom	Regular	Deficiente
6.1 Acessível				
6.2 Informação suficiente				
6.3 Fácil contato				
Outros comentários:				

#### 4. Percepção da sociedade

Os restantes cidadãos terão um papel muito relevante para se saber o impacto do serviço de mediação comunitária.

É muito importante recolher informação sobre o grau de eficácia que tem a faceta de publicidade do serviço. Se a sociedade civil souber que existe, se compreender a sua função, se partilhar os objetivos que procura, se achar que é útil, se participaria em algumas das atividades que o Serviço propõe, etc.

#### Modelo de teste de impacto da existência e/ou atividade do serviço de mediação comunitária

**Teste de impacto da existência e/ou atividade do serviço de mediação comunitária da localidade de x**  
**Para avaliar o nível de conhecimento da existência do Serviço de mediação comunitária da comunidade/ localidade, pedimos-lhe que participe no seguinte teste.**

- Sabe se existe algum centro de ajuda para resolver conflitos da comunidade  
 Sim Não
- Acha que é útil um Serviço de mediação comunitária  
 Sim Não
- Conhece o Serviço de mediação comunitária da sua localidade  
 Sim Não
- Conhece a existência do Serviço de mediação comunitária através de publicidade  
 Sim Não
- Conhece a existência do Serviço de mediação comunitária por outra pessoa  
 Sim Não
- Sabe a que se dedica o Serviço de mediação comunitária  
 Sim Não
- Conhece alguém que tenha tido algum contato com o Serviço de mediação comunitária  
 Sim Não
- Acha que pode chegar a necessitar de alguns serviços disponibilizados pelo Serviço de mediação comunitária  
 Sim Não

9. Iria ao Serviço de mediação comunitária no caso de experimentar alguma situação de conflito  
Sim Não

Muito obrigado pela sua participação.  
Serviço de mediação comunitária.

### *5. Percepção dos diferentes operadores e instâncias colaboradoras*

Poder-se-á elaborar uma ficha para conhecer a opinião das restantes instâncias que operam no território em que o serviço de mediação comunitária realiza a sua atividade, para conhecer as suas opiniões sobre o trabalho que desempenhado pelo Serviço.

Nesta mesma linha, será muito conveniente a formação de uma comissão interdisciplinar que funcione como avaliador externo da qualidade do sistema.

Esta comissão interdisciplinaria externa pode ser integrada por:

- Pessoal funcionário do julgado com jurisdição no mesmo território em que o Serviço de mediação comunitária opera.
- Representantes dos grupos políticos com representação nos órgãos democráticos da entidade local na qual o Serviço opera.
- Membros de outros Serviços de mediação comunitária que desempenhem as suas funções próximas ao território ou às temáticas de conflitos mais repetidas no Serviço de mediação comunitária avaliado.
- Membros ou representantes de associações de vítimas e em defesa de interesses gerais com sede na localidade/município em questão.

### **G. Componente 7: Monitorização e apoio a serviços de mediação comunitária preexistentes**

Monitorizar o trabalho do Serviço de mediação comunitária pressupõe observar o curso da sua atuação para detectar possíveis anomalias, defeitos, insuficiências, vantagens, benefícios...

A monitorização da qualidade do Serviço requer o acompanhamento tanto de procedimentos e parâmetros internos da organização, como dos relacionados com a percepção das pessoas utentes.

É de grande ajuda elaborar medidas de qualidade do serviço que devem servir de guia na elaboração dos relatórios correspondentes.

A monitorização do serviço engloba principalmente as seguintes atividades:

- Reunião de possíveis cooperadores.
- Criação de comissões conjuntas.
- Monitorização de qualidade.
- Formações conjuntas.
- Monitorização de resultados.
- Informação à sociedade civil, promoção.

A principal fonte de informação é constituída pelas pesquisas de qualidade e por entrevistas com utentes, por um lado, e com mediadores, por outro, de modo a compilar pontos problemáticos e conceber atividades de formação contínua em função das necessidades manifestadas com a experiência realizada.

Neste processo de observação, deve-se-á contar com o conhecimento de componentes. Deve-se partir do que se tem, com o que se conta e o que tem sido utilizado (recursos humanos, materiais,...) para atender às deficiências manifestações.

Pode ser de grande ajuda a criação de comissões conjuntas para o apoio, a colaboração e a avaliação do Serviço de mediação comunitária.

Para isso, será de grande importância a elaboração de protocolos de colaboração entre instituições de maneira que se organize um procedimento a seguir, o qual deverá ser respeitado por quem o subscreva. Em todo este processo, o trabalho em equipa, a soma de esforços e o trabalho em rede multiplica a eficiência da monitorização, revisão e melhoria do Serviço de mediação comunitária.

Neste momento, convém recuperar duas facetas de supervisão técnica que nos oferecem a partir do serviço de mediação comunitária da Deputação de Barcelona:

Uma necessidade da equipa de mediadores que deve ser coberta pelos responsáveis pela coordenação é a supervisão técnica. Esta supervisão será responsabilidade de um profissional alheio à estrutura municipal ou entidade prestadora do serviço.

Na supervisão, podemos distinguir duas atuações diferentes.

A análise do processo interno: recolhe-se o trabalho com os mediadores e o trabalho sobre os processos de mediação.

Trabalho com os mediadores:

- Neutralidade perante o processo e imparcialidade perante as partes.
- Papel de cada mediador na sessão.
- Percepções do(s) mediador(es).
- Viabilidade como mediadores neste conflito e continuidade.

Trabalho sobre o processo:

- O tempo das sessões.
- Técnicas a utilizar e utilizadas.
- Início e fim do processo e de cada sessão.
- Necessidade de encontros privados.
- Viabilidade ao iniciar o processo e ao continuá-lo.

Na análise dos processos externos: regista-se o trabalho de relação com a rede, os derivadores e as derivações do serviço de mediação.

- Trabalho com os derivadores: advogados, assistentes sociais, forças de segurança...
- Trabalho com os representantes de instituições afetadas pelo conflito: representantes de associações de moradores, presidentes da câmara, diretores de escola...
- Trabalho com a corporação municipal.

Além desta supervisão profissional, seria interessante incentivar o conhecimento e o intercâmbio dos mediadores. Por um lado, serviria para que tivessem um espaço para se prestar, de forma informal, apoio mútuo e, por outro, seria útil para enriquecer e aperfeiçoar o modelo de prestação dos serviços de mediação, apesar da sua muito recente implantação.

## IV. Relação de documentos e trabalhos consultados

ASÚN, Domingo; *La mediação comunitaria en la intervención social*; CosmoCaixa Barcelona, 3, 4 y 5 de junio de 2009.

CEDEÑO, Elizabeth; *Revista de derecho puertorriqueño*; nº 48; 2008-2009.

GIMÉNEZ ROMERO, Carlos; *Revista MIGRAÇÕES*; Nº 10; Universidade Pontificia de Comillas; diciembre 2001.

SOLETO MUÑOZ (Dir.), *Mediação y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*, Tecnos, Madrid, 2011.

TAMM y REARDON, Warren E. Burger and the Administration of Justice, *Brigham Young University Law Review*, 1981.

*Los servicios de mediação comunitaria*. Propuestas de atuação. Diputación de Barcelona. <http://www1.diba.cat/llibreria/pdf/32070.pdf>

Manual de buenas prácticas en mediação comunitaria en el ámbito de las drogodependencias; Madrid, octubre de 2008; ISBN 978-84-691-6753-3





EUROsocial é um programa de cooperação regional da União Europeia com a América Latina para a promoção da coesão social, por meio do apoio a políticas públicas nacionais e do fortalecimento das instituições que as executam. O EUROsocial pretende promover um diálogo euro-latino-americano de políticas públicas voltado à coesão social. O seu objetivo é contribuir com processos de reforma e implementação em dez áreas-chaves de políticas, em determinadas temáticas, selecionadas pelo seu potencial de impacto sobre a coesão social. O instrumento em que se apoia é a cooperação institucional ou a aprendizagem entre pares: intercâmbio de experiências e assessoria técnica entre instituições públicas da Europa e da América Latina.



[www.eurosocial-ii.eu](http://www.eurosocial-ii.eu)