

# MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL SISTÊMICA

Genacéia da Silva Alberton\*

Palavras-Chave: Mediação. Instituição pública. Mediação institucional



Mediação no Brasil, a partir de sua introdução normatizada pela Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, vem proporcionando uma mudança na forma como o conflito é visto e atendido no Judiciário. E o fato de ser uma política pública enseja o compromisso de expansão dos métodos autocompositivos.

O processo adversarial para a solução dos conflitos está sendo questionado frente à disposição do novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/15) que, no art. 3º, § 3º, apresenta como norma fundamental do processo civil a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos. Há, com isso, um deslocamento do poder decisório do juiz, condutor do processo judicial para as partes/mediandos a quem caberá a construção do entendimento. Não se afasta a atuação do juiz para a homologação ou revisão do acordo. Porém, o mediador atuará junto aos interessados como facilitador do diálogo, proporcionando a troca de lentes e a criação de opções à resolução da matéria trazida à mesa.

A Lei de Mediação (Lei nº 13.140/15) aponta ainda a mediação não apenas entre particulares, mas entre entes públicos. São abertas, assim, diferentes possibilidades da mediação: nas empresas, escolas, hospitais, prefeituras e outros espaços

---

\* Desembargadora do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul; Mestre em Linguística Aplicada (PUCRS); Mestre (PUCRS) e Doutora (UNISINOS) em Direito; Mestre em Teologia (PUCRS); Mestre em Mediação e Negociação (APEP-IUKB-AR); Coordenadora do Núcleo de Estudos de Mediação da ESM-AJURIS.

públicos.

Eis o motivo pelo qual entendemos que a mediação também deverá fazer parte do projeto estratégico da instituição do Poder Judiciário não apenas na sua prestação jurisdicional, mas no atendimento de conflitos internos. A estrutura hierárquica com relações verticais não deve inibir a cooperação e a comunicação não violenta, a humanização das relações.

No presente artigo, vamos apontar alguns aspectos que, de forma mediata e/ou imediata, propõe-se que sejam incluídos nesse processo de mudança para a configuração da mediação institucional sistêmica que, certamente, será fundamental para a prevenção, gerenciamento e atendimento de conflitos internos.

## A AUTO-ORGANIZAÇÃO E A DINÂMICA DA INSTITUIÇÃO

Um dos elementos que faz parte do sistema organizacional é a auto-organização que se apresenta como movimento que facilita a moldagem frente às mudanças, mas também se torna uma resistência quando essa mudança possa trazer alteração na gestão de relações. Se, nas organizações privadas, o princípio conservador da invariabilidade está presente, na instituição pública ela é uma característica fundamental decorrente do atributo do próprio sistema estatal. E isso ocorre em face da segurança necessária quando se trata de interesse público.

Entretanto, como qualquer organização, a instituição pública não pode ficar imune às alterações das organizações sociais, fazendo movimentos de auto-organização. É a possibilidade de manter-se sem perder a identidade (ETKIN, SCHVARTEIN, 2011).

Em termos de organização, Etkin e Schvarterin apontam três grandes domínios que compõem a estrutura de uma entidade: o das relações entre os integrantes; o de propósito da organização que, em relação ao Poder Judiciário corresponde à

prestação jurisdicional, e o das capacidades, ou seja, dos recursos, tecnologia, memória e culturas disponíveis na organização. Nesse aspecto, a história do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul demonstra o perfil de um Poder inovador em busca de tornar efetiva e célere a prestação da justiça ao cidadão. Essa circunstância poderá ser um fator favorável à mediação institucional.

Note-se que o novo Código do Processo Civil, com a introdução da mediação e outras formas consensuais de atendimento de conflitos dentre as normas fundamentais da processualística civil, tende a repercutir de forma reflexa no Poder Judiciário. A estrutura hierárquica vertical terá que conviver com uma sistemática horizontal de solução de conflitos, com outros atores e recursos diferenciados. É provável que, em longo prazo, haja alteração da estrutura hermética do Judiciário.

Até o momento há uma espécie de blindagem, pois os mediadores são auxiliares da justiça (Art. 149 do Código de Processo Civil) e a eles cabe a realização da sessão de mediação (Art. 334, § 1º do Código de Processo Civil). Embora o novo Código proponha que tanto a conciliação como a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, o conhecimento sobre a mediação não tem se apresentado como fundamental aos magistrados. São dois territórios distintos, o adversarial e o consensual, o da jurisdição e o da mediação, não sendo aparentemente necessário tomar conhecimento do que ocorre em um ou outro espaço.

Entretanto, se a mediação vier a ser expandida conforme propõe o Conselho Nacional de Justiça e que impõe a própria sistemática do Código de Processo Civil, será imperativo que a postura de escuta, de acolhida e de serviço sejam naturalizadas para todos, não apenas nas relações com o jurisdicionado, mas também nas relações internas do Poder.

A forma como se vê o conflito na mediação é diferente da perspectiva puramente processual. O conflito de interesses,

manifestado na lide como causa de pedir, é visto na mediação como um fato social mais amplo que, especialmente na área de família, pode provocar mudanças necessárias a estabilizar o sistema familiar. Em decorrência, com o uso da mediação, o Judiciário não tem em mira apenas o conflito, mas as pessoas que estão nele envolvidos, tanto é que as partes passarão a ser denominadas mediandos. E estes serão ouvidos na perspectiva de seus interesses e sentimentos, identificando-se questões, independentemente da posição, separando-se as pessoas do problema, despolarizando-se o conflito com o reconhecimento e validação de sentimentos.

O desenvolvimento da mediação interna não enfraquecerá a estrutura organizacional. Mas, sim, ela se tornará fortalecida, pois a corresponsabilidade dos integrantes da instituição fará com que venham a trabalhar de forma cooperativa e integrada. Por exemplo, será possível haver melhor uso dos recursos disponíveis. Ficará superada, pois, a problemática que se enfrenta, frequentemente, no Judiciário, com mudanças operacionais sem prévia consulta aos servidores usuários, exigindo retrabalho para fazer adaptações necessárias.

Com um olhar voltado à estrutura da instituição e à auto-organização como capacidade de as organizações lidarem com as mudanças internas e externas sem perder a identidade, entendemos que a mudança de paradigma no tratamento dos processos judicializados ensejará uma mudança pedagógica de relações de convivência. Isso trará reflexos para a instituição que deverá se auto-organizar, num fenômeno reativo.

Devemos ter presente que a burocracia tende a perdurar como instrumento de conservação assim como os mecanismos de controle, geralmente o poder e o seu uso, aliado à posição hierárquica. Essas circunstâncias, todavia, não afastam a pressão para um movimento de mudança. Alterações inovadoras em determinados setores podem ser facilitadores de movimento do sistema institucional, importante para o que Etkin e Schvarstein

(2011) denominam de processo de nucleação.

O processo de nucleação começa como um fenômeno local e consiste “na instalação temporal em algum ponto da organização de novos modos de relação ou funcionamento” (ETKIN, SCHVARTEIN, 2011, p.131). O processo de nucleação é uma manifestação ou sintoma a anunciar a transformação no sistema. A mudança, então, começa a se instalar em diferentes pontos da organização. Ela pode ser pequena, pouco intensa, mas os resultados vão repercutir no sistema institucional. Não há como predefinir o resultado, visto que as mudanças vão se recriando na variedade dos ambientes. No Judiciário, a formação de servidores e magistrados em mediação de conflitos, por exemplo, poderá provocar esse processo de mudança inicial.

Weber apontava a burocracia como forma de dominação e, segundo ele, “a mesma se apoia sobre o conhecimento técnico, que, além de lhe conferir caráter racional, transforma-a em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.57). Como a administração pública é mais lenta do que a privada para reagir às mudanças econômicas e sociais, a burocracia torna-se um instrumento de estabilidade, de acomodação.

No serviço público houve uma evolução do modelo puramente burocrático para o da administração gerencial que tem como referência a administração utilizada no setor privado tais como a orientação pelos resultados, minimização de custos e redução dos controles das atividades-meios. Se assim é, também em relação aos conflitos, é possível usar os recursos das organizações privadas para as instituições.

Outro aspecto a considerar na dinâmica organizacional é o estado de crise. Frente à crise que causa desajustes transitórios, o sistema vai absorvê-lo procurando os mecanismos internos de regulação. Até o momento, podemos identificar que as questões de assédio moral, por exemplo, são administradas com base na sistemática já conhecida, mas cada procedimento que venha a

ser instaurado é sinal de um estado de crise, de debilidade dos mecanismos de controle interno nas relações de trabalho.

Não é possível desconsiderar a cultura organizacional que corresponde ao sistema compartilhado pelos membros da organização e que lhe dá uma identidade coletiva. Assim, se o Poder Judiciário tem como precípuo valor a justiça, se impõe que a os que ali prestem serviços sintam que esse valor é buscado nas relações internas e não apenas externas, tendo a prevenção de conflitos como parte da cultura de pacificação que pretende disseminar.

O planejamento estratégico, por sua vez, faz parte da dinâmica da instituição porque é elaborado a partir de um diagnóstico para verificar como a organização está sendo percebida e o que a sociedade espera. São objetivos e ações estruturadas numa base temporal para realizar esses acertos a partir de uma visão global (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.116).

## O PODER NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NA PERSPECTIVA DO CONFLITO.

O poder nas relações sociais se apresenta como possibilidade de ação ou como possibilidade de inibição de atos não desejáveis. No significado geral, poder designa a capacidade de agir, de produzir efeito. No sentido social, é mais específico, porque corresponde desde a capacidade geral de agir até a capacidade de o homem determinar o comportamento de outrem. Nessa situação, o homem não é apenas o sujeito da ação, mas objeto.

A motivação do exercício de poder será conduzida pelo interesse que A tem em provocar uma conduta em B. Numa instituição, o poder se torna estabilizado pela alta probabilidade de resposta de B, pela relação de comando, obediência e aparato administrativo (STOPPINO, 1995, p.938). É o que ocorre no Poder Judiciário.

Numa visão de gestão de conflitos, pode-se identificar como características do poder o fato de ser relacional, intencional, gradual, expansivo, atribuído, multiforme, produto social, recurso (REDORTA, 2013, p.34). É relacional porque somente se concebe poder em relação. Orientado à ação, expande-se até que encontre um limite. Está incrustado nas relações sociais, manifestando-se de diferentes formas.

Com essas características, embora haja o poder concreto da lei e do próprio poder estatal que legitimam a ação do decisor, na resolução de conflitos, se trabalharmos com um procedimento não adversarial, o poder vai se apresentar como possibilidade de decisão e não como mera imposição. Essa é uma mudança de perspectiva. A percepção de novas possibilidades é que vai permitir, independentemente da viabilidade do uso de poder legal, a identificação de novas expectativas e valores que nos permita visualizar maneiras de convivência e superação de crises.

As organizações sociais, ao buscar a preservação, justificam suas ações voltadas mais à ação do que à pessoa. As metas precisam ser alcançadas com efetividade. E, muitas vezes, falta o reconhecimento para a motivação daqueles que não têm o poder de pressão, mas que contribuem para o bom andamento da instituição, minimizando a possibilidade de conflito.

Destaque-se que, para resolução de conflitos de forma não adversarial, não é possível trabalhar com o poder como coerção, autoridade, é importante trazer o sentido apresentado por Entelman, ou seja, poder como conjunto de recursos de que dispõe o autor, ou crê dispor, para procurar seu objetivo (ENTELMAN, 2009, p.125).

Ao colocar referência a recursos disponíveis, o poder se apresenta como capacidade e não como execução dessa capacidade. O poder de alguém em relação ao outro, a disposição em relação aos recursos, a vontade de usá-los terá como base de cálculo os custos. Nas instituições onde há relação hierárquica, a

subordinação, por si só, diminui a possibilidade de confronto, o que não impede que venha se dar focos de conflitualidade latente se não forem usados recursos adequados de prevenção e gestão de conflitos.

Quando se trata de conflito organizacional, destaca Stephen P. Robbins (2002) que o conflito começa quando uma parte percebe que outra afeta ou pode afetar negativamente algo que importa à organização. Esse conceito comporta uma gama de situações que podem ser desencadeadoras de conflito. Esse conflito pode ser funcional ou disfuncional. Será funcional quando sustenta as metas do grupo ou melhora seu desempenho (ROBBINS, 2002, p.384). Isso ocorre, por exemplo, quando, para um bom atendimento do cidadão, a administração se vê na contingência de alterar horário dos servidores. Mesmo que cause algum desconforto entre os funcionários, é visível que a administração não tem como escopo prejudicá-los, mas, sim, atender o interesse mais relevante, que é o do jurisdicionado.

Mas, o conflito terá um caráter disfuncional ou destrutivo quando gera confronto direto e resistência. Em se tratando de organização pública, não podemos dizer à semelhança das entidades privadas, que esses conflitos possam vir a ser causa de destruição da organização. Entretanto, como num sistema público a manutenção do sistema é a regra, retira-se, desloca-se ou pune-se o elemento que resiste com base na própria estrutura legal que ampara a organização.

O sentido da teoria do poder e as bases desse poder na estrutura organizacional não é uma preocupação recente. Em 1959, French e Ravem desenvolveram uma teoria do poder com um olhar para as relações entre pessoas, as trocas sociais e referiam, então, cinco bases de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência. Essa proposta foi analisada por autores que os seguiram como Kipnis, Wilkinson (1980), Shukla (1982), Rahim e Afaza (1993) e continuou a ser base para os que se dedicaram ao tema



(SIQUEIRA, 2008, p.21).

O poder de recompensa referido anteriormente como elemento motivador à atuação de colaboradores, segundo French e Raven, está alicerçado na habilidade de uma pessoa fornecer a outra um prêmio ou ter a capacidade de evitar ou diminuir possíveis punições.

O poder de coerção corresponde à atitude de ameaça a outro. Esse poder depende de quanto esse controle é negativo para a outra pessoa e da probabilidade de ser evitada. Numa estrutura institucional, a possibilidade de um servidor ser removido de seu cargo pode, indiretamente, servir como poder de coerção.

O poder legítimo é o que se baseia no reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la e que tem obrigação de aceitar essa influência.

O poder de perícia se baseia no reconhecimento de que determinada pessoa detém conhecimento em alguma área específica de conhecimento e o poder de referência se sustenta no reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra é um modelo, um referencial.

Essa taxionomia das bases de poder de French e Raven foi trazida para o âmbito do comportamento organização, nas relações entre supervisor e supervisionado, e tem sua utilidade quando o propósito é de estabelecer critérios possíveis de atendimento de conflitos internos na instituição pública.

No Judiciário, em face das complexidades das relações, o conflito não pode se reduzir à identificação das bases de poder, mas é necessário ter uma perspectiva sistêmica. O conflito ou a percepção de uma situação conflituosa não se dá apenas por um fato, mas por interferência de outros fatores que, muitas vezes, não são percebidos. Questões pessoais, familiares têm repercussão no trabalho. São situações estressoras que potencializam a reação de um servidor ou da chefia no local de trabalho. Em decorrência, para atender determinado conflito será necessário ter

à disposição diferentes recursos, de setores diversos.

Portanto, assim como na mediação com o cidadão não se fica preso à questão ou posição apresentada, mas se procura identificar interesses e emoções, também no plano de análise de situações internas, faz-se necessário procurar instrumentos que levem em consideração não apenas o fato que gerou imediatamente a crise, mas os subsistemas que influenciam ou influenciaram naquela situação.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROGRAMA DE QUALIDADE COMO SUPORTE À MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL

Com a evolução estrutural do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul percebeu-se a necessidade de contar com profissionais preparados para planejamento. Sem dúvida, o planejamento é prática essencial não apenas na administração privada, mas também na administração pública, pois contribui para a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, reduzindo riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.123).

A formulação do planejamento estratégico no Judiciário do Rio Grande do Sul iniciou em outubro de 2009. Segundo o Ato 042/2009 da Presidência, o objetivo era de assegurar maior eficiência à atuação administrativa, visando à melhoria da prestação jurisdicional.

Em 18 de março de 2009 fora publicada a Resolução 70 do CNJ que dispunha sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Essa foi a decisão dos Presidentes dos tribunais brasileiros, reunidos no I Encontro Nacional do Judiciário com o objetivo de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais.

Mais flexível que o planejamento em longo prazo, o planejamento estratégico, segundo José Matias- Pereira, permite a

interpretação do contexto, as oportunidades a serem aproveitadas, assim como a identificação de ameaças a serem neutralizadas ou evitadas.

Mas, para que seja possível fazer mudança estratégica, é indispensável ter uma visão e estabelecer a missão da organização. A visão nada mais é do que o objetivo. “A visão deve ser desafiadora e convidar as pessoas à superação.” (COMPAGNOLI, 2016)

No planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, ficou estabelecido:

*A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever. (PODER JUDICIÁRIO. Projetos)*

Há, pois, uma proposta de atingir alto índice de satisfação da sociedade, visando à competência e celeridade na distribuição de justiça, observando a simplicidade, o desapego à burocracia, afastando o desperdício.

Importa, também, no planejamento estratégico a definição de missão, pois ela demonstra o principal bem ou serviço que a instituição proporciona ao usuário externo.

*De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a Missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantido na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo. (Ato n.12/2002-STP)*

Observando os objetivos estratégicos, o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul estabeleceu objetivos estratégicos em linhas de ação: incrementar acessibilidade; fomentar a responsabilidade social e ambiental; incrementar satisfação e imagem; manter prestígio e espaço; aumentar a celeridade processual; incrementar a resolução da demanda; modernizar a gestão; melhorar o desempenho de área-meio; eficientizar os meios de

informática; incrementar a autonomia orçamentária; elevar a capacidade de realização de pessoas ; aprimorar continuamente a qualidade jurisdicional; promover o conhecimento institucional.

Embora, no processo interno de incrementar a resolução de demanda, façam parte a Conciliação, Mediação no 1º e 2º Graus, assim como a implantação da Justiça Restaurativa, verifica-se que o valor pacificação, fortalecimento do diálogo, a prevenção de conflitos internos não integram o projeto estratégico e nem mesmo as linhas de atuação, embora esteja presente a preocupação com a realização de pessoas.

Mesmo assim, é preciso destacar o programa de qualidade no Poder Judiciário que teve seu início na gestão do Des. Milton dos Santos Martins, Desembargador Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul no biênio 1994-1995. Segundo consta no site do TJRS, o *“Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário- PGQJ é a proposta de responder às expectativas e necessidades de Justiça da sociedade, através da busca constante de melhorias.”*

A implantação ocorreu em março de 1994, sendo aprovado o Plano no Órgão Especial em 25 de março de 1995. O que motivou a gestão com base na qualidade foram especialmente cinco necessidades: maior satisfação da sociedade; modernização administrativa; mudança de paradigma (“sempre foi assim”); melhoria do atendimento; eliminação de desperdícios. Para satisfazer essas necessidades, houve a atuação em duas vertentes, a técnica, na busca de melhoria dos processos, e a humana, com ações visando ao aprimoramento, desenvolvimento, satisfação e bem-estar das pessoas no trabalho.

Considerando que há naturais resistências às mudanças, a estratégia de implantação ocorreu de forma gradual e constante, através de adesões setoriais, com definição de diretrizes e metas em harmonia com a visão do Poder Judiciário (BIANCAMANO, 2016)

Dos programas de Gestão de Qualidade no Trabalhos

estão incluídos o LER (lesão por esforços repetitivos); DORT (Distúrbios osteo musculares relacionado ao trabalho) e Ginástica Laboral; saúde mental e preparação à aposentadoria (PPA). A partir de 2010, principiou o Programa de Jubilamento como reconhecimento do Poder Judiciário do Estado ao trabalho dos seus servidores na aposentadoria. Atendendo solicitações, desenvolveu-se a temática de gestão de conflitos, gestão do estresse e relações interpessoais:

Temos, então, um centro de apoio aos servidores. Esse atendimento de qualidade visando aos servidores ocorreu a partir de uma pesquisa realizada junto à Universidade Federal do Rio Grande do sul (UFRGS) e também em algumas Direções dos Foros das comarcas de Osorio/RS, de Santa Maria / RS visando verificar o clima organizacional. E nas pesquisas foram detectados problemas de servidores insatisfeitos, frustrados, com sentimento de desvalorização, com ausência de compromisso (RUSSO, 2009, p.12)

No planejamento do PGQJ é colocado como objetivo para magistrados e servidores:

*Para magistrados e servidores – propiciar condições ambientais e estruturais adequadas e favoráveis ao desenvolvimento dos serviços; valorizar o papel fundamental que cada pessoa exerce na prestação dos serviços da Justiça, reconhecendo-a como agente de realização da missão do Poder Judiciário; apoiar e incentivar o aperfeiçoamento contínuo de todas as pessoas envolvidas no processo produtivo da Instituição. (PODER JUCIÁRIO)*

Verifica-se, assim, que a gestão de conflitos é tratada quando solicitada e não faz parte do processo de desenvolvimento dos servidores, o que não impede sua introdução no que se refere à saúde mental e emocional dos mesmos. Como o conflito é uma ação social de relação, é na esfera do atendimento de pessoas que deve ser dirigido. Importante para a instituição será investir na prevenção e gerenciamento dos conflitos independente de uma situação de crise instalada.

Não há, porém, como planejar um programa efetivo de

gestão de conflitos em uma instituição se não estiver alinhado ao padrão dos objetivos estratégicos da própria organização para que não haja solução de continuidade no programa. Assim sendo, não será possível pensar em instrumentos de gestão de conflitos internos se essa prática não estiver prevista entre os objetivos estratégicos do próprio sistema. Portanto, a referência do mapa estratégico à aplicação da mediação e conciliação no atendimento das demandas em 1º e 2º grau, como processo interno para atender a sociedade, deve ser ampliado para a área de pessoal no aprimoramento das pessoas para incluir ações de prevenção, gestão e solução de conflitos com uso da mediação.

Destaque-se que o objetivo da implantação de um sistema de prevenção, gestão e solução de conflitos internos tem em vista diminuir a conflitividade latente, dar voz às reclamações não com visão punitiva, mas com escuta ativa, fomentação do diálogo e aperfeiçoamento da comunicação interna do ponto de vista vertical, dos superiores em relação aos servidores, das chefias em relação aos subordinados e do ponto de vista horizontal, ou seja, dos servidores entre si.

É preciso haver um clima de responsabilidade não apenas para o cumprimento de metas, mas para cooperação necessária para o bem estar comum e para que as metas sejam alcançadas com o sentido de que a contribuição é de todos. Cumpre abrir um espaço para que servidores possam também cooperar na administração dessas metas, encontrando saídas criativas para atingir objetivo que passa a ser de todos.

A preparação das chefias em técnicas de comunicação não violenta e gestão de conflitos tornará possível identificar os fatores estressores e planejar uma atuação efetiva com o grupo de trabalho. Por outro lado, na medida em que em cada setor, pelo menos uma pessoa, além do chefe, tenha conhecimento sobre técnicas de comunicação e gestão de conflitos ele poderá agir de forma a favorecer a eficiência dos canais de comunicação interna.

O espaço para entrosamento do grupo pode ocorrer periodicamente, mas se torna necessário. Da mesma forma, o espaço de trabalho é de responsabilidade, mas se não forem feitas da forma solicitada, as repreensões podem e devem ser feitas em espaço reservado e não na presença dos colegas. Além de respeito, é fundamental que os servidores tenham *feedback* do desempenho e sintam-se apoiados (FERREIRA, 2016, p.50).

Essas são medidas, a título de exemplo, que, possivelmente, terão repercussão na melhoria das relações interpessoais em longo prazo. Impõe-se, todavia, uma ação imediata, que é integrar no planejamento estratégico do Poder Judiciário a mediação no atendimento de conflitos internos. Para isso, é necessário que o Judiciário disponha de uma equipe para planejamento de medidas preventivas, de gerenciamento e solução de conflitos que possam atuar diretamente nas questões de conflitos internos. Entenda-se, nesse sentido, como conflito a situação que gere insatisfação e sentido de desvalia para o servidor como é o caso específico do assédio moral, que gera desconforto emocional e psicológico e não apenas físico. O conflito de interesses, no caso de assédio moral, está subjacente, no sentido que o servidor não está recebendo do Poder o que ele espera que entenda ser de direito ou justo.

## A EQUIPE MISTA DE MEDIAÇÃO E ÉTICA E OS POSTULADOS DA MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL

O suporte metodológico para a proposta da mediação institucional é estratégico/ sistêmico, ou seja, a prevenção, gerenciamento e solução de conflitos internos devem fazer parte do planejamento estratégico do Poder Judiciário e dos órgãos relacionados, no caso o NUPEMEC e o setor de Qualidade. É sistêmico, porque não pode ser planejado como medida isolada, com uma visão individualista, mas na percepção de que o servidor faz parte de um sistema e que responde a influências

exógenas e endógenas. Quanto mais vertical e fechado for exercido o poder, maior será a repressão à manifestação e maior a possibilidade de eclodir conflitos.

Se o ambiente não oferece escuta, diálogo, cooperação responsável, será preciso que o Judiciário torne possível um espaço imparcial, sem poder de julgamento para que o servidor possa dele se servir antes, durante ou após um conflito no ambiente de trabalho. Por isso, a proposição que se faz é a instituição de uma Equipe Mista de Mediação e Ética constituída por seis mediadores cadastrados junto ao NUPEMEC e três do setor de Qualidade a serem indicados pelo Presidente do NUPEMEC com anuência do Corregedor- Geral da Justiça pelo prazo de 3 anos, podendo ser reconduzidos pelo prazo máximo de dois anos.

A Equipe Mista de Mediação e Ética (EMME) terá como objetivo atuar no atendimento de conflitos internos e nos procedimentos preliminares aos procedimentos administrativos, assim como nas situações envolvendo questões de ética dos servidores e/mediadores. Caberá à Equipe o planejamento de ações de prevenção e gestão de conflitos interpessoais envolvendo servidores. E a escolha recairá, preferencialmente, entre os mediadores mais antigos, sendo designado um coordenador e um subcoordenador.

É certo que a Mediação aplicada na prevenção e no atendimento de condutas de indisciplina, negligência e inobservância dos procedimentos atinentes à função e cargo terá uma formação diferenciada da mediação de solução de conflitos. Quando a mediação é aplicada para prevenção de conflitos, espaço de diálogo ou identificação de conduta, ela será o instrumento pelo qual a equipe multidisciplinar facilitará a identificação de sua conduta pelo agente, abrindo espaço para todos os envolvidos.

Aponte-se que a Recomendação n. 21/2015 do Conselho Nacional de Justiça prevê a possibilidade do uso de mediação



em procedimento administrativo-correcional. Por isso propõe o uso da conciliação e da mediação nos procedimentos preliminares e processos administrativos cuja apuração se limite à prática de infrações, por servidores ou magistrados com reduzido potencial de lesividade a deveres funcionais e se relacionam à esfera privada dos envolvidos (Art. 1º).

Na prática, as infrações atingem o interesse público, mas, por exemplo, se a demora no cumprimento de um mandado trazer um dano irreparável à parte, além da medida administrativa, o servidor estará sujeito a uma ação indenizatória em relação à parte privada. Em situações de meras infrações administrativas sem repercussão na esfera privada, mas apenas no bom andamento das atividades judiciais, como a demora reiterada no cumprimento de mandados pelo oficial de justiça, a mediação poderá ser realizada.

Propõe-se que atuem não apenas mediadores, mas também um integrante da equipe de qualidade total visto que as sessões poderão servir de instrumento de inventário da motivação e do significado do trabalho (IMST), como medida de atitude em relação à realização organizacional (MAO), escala de percepção de saúde organizacional (EPSaO) (SIQUEIRA, 2008) ou outra compatível à situação em exame.

Fundamental é observação dos princípios da mediação em ambas as situações, especialmente o que denominamos de princípios-garantias que são: voluntariedade e confidencialidade. Quanto à conduta do mediador, este deve observar a imparcialidade e independência e, quanto ao procedimento, a informalidade e a oralidade.

Mais além do que propõe a Recomendação n.21, entendemos que, no que se refere à limitação, serão encaminhadas à equipe como procedimento prévio à instauração de procedimento administrativo as situações de pouca lesividade, assim consideradas as infrações com repercussão prevalentemente privada e também as infrações cujas penas sejam de multa ou

suspensão.

Considerando que se pretende com a mediação a ser realizada pela Equipe de Mediação e Ética proporcionar espaço de escuta e diálogo, tornando possível a mudança voluntária de agir, também seria adequado a lavratura de um termo de ajuste de conduta, prevenindo reincidência e levando os envolvidos a perceberem os reflexos da situação, entendê-la e superá-la, pois o agir de cada um no seu ambiente de trabalho repercute no próprio rendimento do grupo e afeta a credibilidade do sistema judiciário.

Não se aplicará a sistemática de mediação aos casos de reincidência, assim, entendida aqueles em que os servidores, mesmo após lavratura de termo de ajustamento de conduta, forem submetidos a procedimento administrativo (PAD).

Nos casos de assédio moral, não se tratando de situação configurada como crime, reclamantes e reclamados serão encaminhados à Equipe de Mediação e Ética. Havendo percepção da equipe de eventual retaliação, poderá a equipe sugerir ao Relator (a) do procedimento prévia investigação e/ou transformação de clima de trabalho.

Dessa proposta, podemos apontar alguns postulados norteadores:

1. Assim como na mediação judicial e extrajudicial, na mediação institucional voluntariedade e a confidencialidade são princípios-garantia

O princípio é a base fundamental de uma área de conhecimento e que a distingue de outras. O que distingue a mediação de outro sistema de atendimento de conflitos são exatamente a voluntariedade e a confidencialidade. A voluntariedade afasta ação vertical do poder, deslocando a responsabilidade do terceiro para o próprio sujeito, mediando no processo.

Por sua vez, a certeza de que a matéria exposta em sessão de mediação está protegida pela confidencialidade dá liberdade de expressão sem medo de retaliações ou punições para o

servidor.

2. Na mediação institucional, o termo de ajustamento de conduta é termo de compromisso livre, resultado de proposta de readequação da situação de trabalho numa visão prospectiva.

3. O procedimento de caráter punitivo é subsidiário. Nos conflitos interpessoais e infrações de natureza não grave sujeito à pena de demissão, a prevalência é da participação do procedimento de mediação.

4. A mediação institucional envolvendo servidores tem três eixos de atuação: prevenção, gestão e atendimento de conflitos.

Se a mediação judicial é recurso adequado para solução de conflitos, na construção de entendimento em situações de conflito na área administrativa pode ter caráter de prevenção de aumento da espiral do conflito, a partir de um sintoma concretizado em situação conflitiva, ser adequado para administrar ou para atender curativamente, resolvendo conflitos na área de trabalho.

5. A mediação institucional é sistêmica e estratégica.

Nas questões de conflitos interpessoais ou de infração administrativa o caráter sistêmico conduz à visão do servidor como parte do sistema, sendo que as ações e omissões de um indivíduo repercutem no contexto do sistema judicial. Nesse sentido a mediação pode gerar projeto de intervenção colaborativa no sistema disfuncional no espaço de trabalho.

Para ser efetiva, a mediação institucional deve fazer parte do planejamento estratégico do Poder Judiciário.

Tendo em vista a área de aplicação da mediação institucional configurando a inserção de horizontalidade no sistema rígido, vertical e hierárquico, para instaurar uma mudança, é necessário fazer um projeto piloto para acompanhamento, com aplicação de estatística e avaliação para paulatino ajustamento da medida que se apresentar mais efetiva para as diferentes situações.

O que se impõe, com urgência, é expandir o recurso da mediação para o âmbito das relações internas e não apenas visando ao jurisdicionado. Se para o cidadão a prevalência dos métodos autocompositivos se mostra como impositiva, devemos também, internamente, resolver ou prevenir conflitos ou situações conflituosas, usando métodos não puramente punitivos, mas que deem oportunidade de reflexão e envolvimento dos interessados para uma dinâmica de releitura das relações sistêmicas que favoreceram os conflitos ou infrações às regras de conduta funcional.

Não há de se esperar mudança imediata, mas o que for realizado em nível interno institucional beneficiará a evolução da própria mediação, enquanto área de conhecimento, e do Judiciário no seu escopo de prestação de justiça não apenas aos jurisdicionados, mas também aos seus integrantes, recurso humano necessário à realização de sua missão.



## REFERÊNCIAS

- BIANCAMANO, Mary. *O poder Judiciário e o movimento da qualidade total: aspectos determinantes na implantação do PGQJ tem um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado em Administração). UFRGS. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2610/000235715.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- COMPAGNOLI, Sérgio. *A visão do planejamento estratégico*. Disponível em: <[http://www.tjrj.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a8637517-ea81-4a7a-aa8f-e2e2b1e7c9b1&groupId=10136](http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=a8637517-ea81-4a7a-aa8f-e2e2b1e7c9b1&groupId=10136)>. Acesso em: 24 mar. 2016.

- ENTELMAN, Remo F. *Teoría de conflictos*. Hacia un nuevo paradigma. Barcelona: Gedisa, 2009.
- ETKIN, Jorge; SCHVARSTEIN, Leonardo. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós, 2011.
- FERREIRA, Patricia Itala. *Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- REDORTA, Josep. *El poder y sus conflictos*. Barcelona: Paidós, 2012.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Person, 2002.
- RIO GRANDE DO SUL. Poder Judiciário. *Projetos*. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/doc/mapa\\_estrategico\\_2012\\_projetos.pdf](http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/mapa_estrategico_2012_projetos.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2016.
- \_\_\_\_\_. Poder Judiciário. *Plano de gestão pela qualidade do Judiciário*. 3. ed. Porto Alegre, 2002, ítem 3.4, p. 5.
- \_\_\_\_\_. Poder Judiciário. *Planejamento Estratégico TJRS*. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/site/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/](http://www.tjrs.jus.br/site/poder_judiciario/planejamento_estrategico/)>. Acesso 24 mar. 2016.
- RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. *Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário - PGQJ*. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/plano\\_de\\_gestao\\_pela\\_qualidade\\_do\\_judiciario/plano\\_de\\_gestao/](http://www.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/plano_de_gestao/)>. Acesso em: 25 mar. 2016.
- RUSSO, Andréa Rezende. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- STOPPINO, Mario. Poder. In: BOBBIO, Norberto *et. al.* e

outros. *Dicionário de política*. 7. ed. Brasília: UNB, 1995, p. 933-7. v.II.