

cer maior aproximação e interação com os pacientes, o que caracteriza a humanização. O paciente assistido com humanidade tende a diminuir a ansiedade e o estresse e, assim, os profissionais também trabalham melhor.

Em uma unidade do Hospital São Paulo, que atende a pacientes com problemas vasculares que freqüentemente levam à amputação dos membros inferiores, pensou-se em uma forma de entreter esses pacientes em alguma atividade manual, a fim de valorizar o uso das mãos e aumentar a auto-estima, tentando amenizar seu sofrimento. Iniciou-se, no ano de 2003, o trabalho com dobraduras de papel – *origami*. Não tardou a verificar-se, junto a alguns pacientes, uma mudança de comportamento e humor. Os trabalhos foram expostos em mural na unidade e muitos pacientes chegaram a se aperfeiçoar na técnica. Os depoimentos dos pacientes e até mesmo de seus familiares sobre a experiência com o *origami*, durante a internação, foram registrados em forma de depoimentos.

A partir dessa experiência, iniciou-se um processo espontâneo de disseminação desta arte entre os profissionais de saúde de outras áreas do hospital, que começaram a utilizá-las junto aos seus pacientes.

Assim, a proposta da utilização da arte/técnica do *origami*, junto aos pacientes do Hospital São Paulo, prevê que:

- a experiência da internação seja menos dolorosa, emocionalmente, e o menos traumática possível para o paciente e sua família;
- essa técnica interfira positivamente no processo saúde-doença-cura;
- haja uma maior interação pacientes/profissionais de saúde;
- o paciente possa levar esta experiência para sua vida pessoal;
- o saber adquirido possa ser multiplicado para outras pessoas.

CURSO 8

Mediação, inclusão e justiça

Menelick de Carvalho Neto, Miracy B. S. Gustin

Professores da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Ronaldo A. Pedron

Bacharel pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

A Metodologia da mediação

1. Definições e condições iniciais

O processo de mediação é uma das formas de resolução extrajudicial de conflitos. O Programa “Pólos de Cidadania”, através de seu projeto “Organização Popular em Vilas e Favelas”, vem aplicando e desenvolvendo metodologia própria de mediação com o objetivo final não só de corresponder às demandas de solução de conflitos nas comunidades de exclusão social, onde tem desenvolvido sua atividade, como também com o propósito de desobstruir as esferas judiciais e de construir, nas organizações locais e nos indivíduos em litígio, a consciência das condições em que esses conflitos se instauraram e a possibilidade de sua auto-superação.

Esse processo não se restringe à esfera jurídica dada a complexidade que os conflitos encerram. Por essa razão, optou-se por uma atuação a partir de equipes interdisciplinares composta por profissionais e estagiários das áreas de Direito, Psicologia e Assistência Social ou Sociologia.

No primeiro momento, a equipe interdisciplinar dispõe-se a **compreender** o conflito em seu relato inicial. Nesse primeiro momento, os relatos apresentam inúmeros bloqueios de conteúdo social, psicológico-afetivo e de desvirtuamento da nossa justiça. O mediador deverá, pois, estar atento às ocorrências de contradições, exacerbação de ânimo ou de relatos ininteligíveis tendo em vista a situação artificial e “atemorizante” do primeiro contato. Para que essa situação seja menos opressiva, deve-se atender o litígio (seja uma única pessoa que relata, os dois conflitantes, ou mesmo um grupo) por, no máximo, uma dupla interdisciplinar e não toda a equipe. Essa dupla poderá constituir-se de dois profissionais de áreas diferentes, ou de um profissional e um estagiário (também de áreas diversas).

Apesar desse primeiro contato ser, quase sempre, bastante emocional, a dupla de “escuta” e de compreensão do caso já deverá iniciar um processo de reflexão sobre as características do litígio e seus limites para início de um processo de conscientização do próprio demandante sobre os bloqueios de sua exposição.

O caso, por mais simples que seja, é posteriormente apresentado a toda equipe interdisciplinar para a discussão de encaminhamento a serem dados. Essa discussão deve focar não somente as características práticas do relato, mas, principalmente, construir uma “teoria” sobre a questão posta. Essa teorização do caso é sua compreensão efetivamente interdisciplinar tendo em vista os “olhares” teóricos que acompanham a escuta do conflito e que serão decodificados por toda equipe através de conteúdos e conceitos interdisciplinares. A decodificação da escuta feita no primeiro momento deve sempre considerar que qualquer que seja o problema posto há sempre uma legitimidade naquilo que se postula. Daí, porque o encaminhamento ou o prosseguimento dos encontros deverá ser considerado a partir de um compromisso teórico-prático da equipe. Teoriza-se a prática. As características do próprio caso, contudo, limitam a capacidade da teoria de compreender a realidade. Daí porque há um processo didático de compreensão do litígio que é bem diverso do procedimento silogístico utilizado pelas estruturas formais do Direito. Entre o caso típico e sua teoria deve haver um caminho sinuoso de compreensões múltiplas até se chegar às opções de encaminhamento.

2. O processo da mediação

Afirmou-se, antes, que a mediação é um processo dialético de compreensão do litígio. Deriva-se disso, portanto, uma complexidade inerente a esse processo. Dir-se-ia, ainda, que se constitui na prática como um processo dialógico para a resolução de **situações problemáticas** ou de **conflitos** sociais e jurídicos, através de acordo/consenso que, em suma, substitui a aplicação coercitiva de uma sanção legal ou, até mesmo, moral.

Por essas razões, entende-se que esse processo necessita de um apoio retórico para se atribuir às partes um poder de decisão sobre a situação exposta. Esse poder de decisão pode parecer um privilégio que se deve atribuir ao mediador. E, em grande parte dos casos, aquele que procura o núcleo de mediação desejaria que assim fosse. O poder de decisão, entretanto, pertence às próprias partes, a partir do **convencimento** e não da **persuasão**. O convencimento dá-se a partir da aceitabilidade da argumentação. E, essa argumentação interdisciplinar é legitimada no próprio processo argumentativo, não só dos mediadores, como das próprias partes que, inúmeras vezes, se ouvem pela primeira vez.

Vê-se, pois, que o processo de mediação é **democrático**, por incorporar todas as “vozes” e, apesar de ter um poder decisório limitado, quando efetivamente aceito pelas partes pode ter efeitos duradouros, a des-

peito de se dar em esfera administrativa não-formal. Além de democrático ele é, principalmente, **emancipador**. Isto, porque numa situação de mediação, os integrantes (individuais ou grupais) devem exercer sua capacidade de autonomia crítica e de interação dialógica para o julgamento da questão. Essa criticidade não deve qualidade apenas aos indivíduos que se encontram em situação problemática ou de litígio. Toda a equipe deve ser portadora dessa autonomia crítica. Ou seja, durante o processo de mediação, todos deverão ter o poder de **apreender**, **ordenar** e de **julgar** conceitualmente seu entorno social, sua pessoa e suas interações. Além disso, deverão ser capazes de, a partir de formas discursivas, **justificar** suas escolhas e decisões perante o(s) outro(s).

A importância da resolução de problemas e conflitos a partir do mecanismo extrajudicial da mediação é que, além de realçar a autonomia dos participantes, propõe a **reconstrução crítica do conflito**. E essa reconstrução tem aspectos da maior relevância. Em primeiro lugar, ela é capaz de valorizar os pontos positivos do problema/argumentação de cada envolvido. Além disso, permite a compreensão do “verdadeiro” conflito ou de seu aspecto mais importante. E, finalmente, promove a **consciência** das partes de que o problema tem solução e de que são eles mesmos que deverão superá-lo. Elimina-se, afinal, a conflituosidade através de acordos e não a partir de um esquema autoritário do tipo “ganhar-perder”.

3. A Mediação como um processo pedagógico

Afirmou-se que o poder decisório de todos os atores de mediação é ampliado se há aceitabilidade dos argumentos desenvolvidos e esse fato só se dá a partir do convencimento dos envolvidos. Mas, como se daria esse “convencimento”? Essa ação ou intervenção por convencimento é um sistema (ou conjunto de procedimentos) contínuo de interações dialógico-argumentativas entre pessoas, grupos e/ou organizações com o objetivo de alterar positivamente uma situação problemática.

Sendo assim, pode-se afirmar que a mediação se dá a partir do convencimento e, em grande parte por essa razão, o mecanismo da mediação é essencialmente **promoção de intersubjetividade** e de **intercompreensão**. Isto se dá a partir de um processo pedagógico no qual a **linguagem deve ser socializada**, ou seja, todos se entendem; onde há a preservação da capacidade de veracidade, isto é, não se utiliza de esquemas de ocultamento ou de distorções da realidade; e a figura do mediador que integra esse processo é, antes de tudo, a de um **promotor** e **facilitador** dessa ação pedagógica.

Sabe-se que todo processo pedagógico é sempre edificante, ou seja, ele é sempre transformador, ele “edifica” porque constrói novos parâmetros para a

decodificação da situação problemática. E, por ser um processo pedagógico, onde se aprende na argumentação-convencimento, ele é essencialmente **libertador**, pois, qualquer processo de aprendizagem, emancipa os seres das amarras do desconhecimento e desinformação.

Enfim, por ser um processo pedagógico, a mediação é não só uma abordagem informativa, mas, também, **formativa**. Por isso, cidadã, isto é, constitutiva de novas cidadanias.

4. Sequência metodológica dos atendimentos nos núcleos de mediação e cidadania (NMC)

A metodologia de atendimento sócio-jurídico nos NMC's, relatada a seguir, desenvolve-se a partir de seqüência de ações que constituem o processo pedagógico-emancipador cujas características, diretrizes e fundamentos foram relatados nas seções anteriores. Essa seqüência incorpora ações que se instalam desde a recepção do caso e vão até sua conclusão.

Os núcleos devem ter ante-sala de espera. Esse espaço é importante para uma **"recepção"** das pessoas ou grupos demandantes que poderá dar início a um processo de socialização da linguagem e de informação sobre as atividades do NMC. Um dos integrantes da equipe ou, quando houver, alguém que se encarregue especificamente dessa recepção, deve dirigir-se à ante-sala, sentar-se informalmente com a(s) pessoa(s) e estabelecer um primeiro contato amigável (apresenta-se, diz o que faz no Núcleo, a pessoa se apresenta e iniciam conversa informal sobre temas diversos). A importância desse primeiro contato relaciona-se à **diminuição de ansiedade e ampliação das possibilidades de comunicação** com a equipe de atendimento. Composto, ainda, esse primeiro momento de recepção/apresentação, a(s) pessoa(s) ou grupo, é encaminhada à equipe ("dupla interdisciplinar de atendimento") que a recebe informalmente, apresentando-se de forma receptiva e amigável. Entendendo que o processo de mediação é formativo e libertador, esse primeiro contato tem enorme valor para toda a seqüência de ações posteriores.

Passa-se, então, à **"escuta do relato"**. Pede-se à pessoa que conte o que a traz ali, informando-a da confidencialidade do processo e sobre todos os passos do atendimento. Estimula-se, quando necessário, o início do relato com pequenas indagações, mostrando interesse pela pessoa e por seu problema. **Saber escutar é, também, saber observar**. Observam-se expressões fisionômicas e corporais, condições psicológicas que obstruem o relato, estado de ânimo etc. Essa observação deve ser tão metódica quanto o escutar. Escuta-se não apenas o relato em sua linearidade como, inclusi-

ve, os silêncios das entrelinhas, as palavras que começaram a ser pronunciadas, sem serem finalizadas, frases soltas que depois poderão ser inter-relacionadas com outros dados. Sem essa escuta metódica e indagadora (solicitação de dados complementares) a equipe, possivelmente, não terá condições suficientes para a completa decodificação e compreensão do problema. Algo que à primeira vista parece simples pode-se transformar em questão coletiva de grande complexidade. Toma-se nota e transcreve-se o relato na ficha. Antes, porém, explicam-se as razões das anotações e **solicita-se permissão** para fazê-lo. Passa-se, então, para a **"complementação de dados pessoais e de pesquisa no NMC"**. Em alguns casos essa complementação pode não ser possível, tendo em vista as condições emocionais do demandante. Deixa-se, então, para momento posterior que seja mais propício a um levantamento de dados mais completo. Ao final dessa primeira fase, deve-se ler para a pessoa atendida as notas sobre o caso, com o sentido de verificar a correção das informações e permitir revisões, complementações etc. Essa leitura pode parecer secundária, mas ela dá início a um processo de **credibilidade** que será facilitador para as condições posteriores de argumentação-convencimento.

Passa-se, depois, à **"primeira avaliação da situação problemática/demanda"**. A dupla interdisciplinar de atendimento deverá apresentar para a equipe a primeira impressão (produto da escuta/observação) sobre o caso com o objetivo de deliberação sobre as formas de continuidade da questão: será objeto de um processo de **"informação"**? De **"encaminhamento"**? Ou de **"mediação"**? Nesse momento, não apenas se inicia a decodificação conjunta do caso como, também, buscam-se opções mais adequadas à resolução do problema. A equipe deverá estar consciente de estar comprometida com o(s) demandante(s), seja qual for a opção escolhida. E isto tem uma razão: a situação problemática/demanda foi trazida, em primeiro lugar, **ao NMC** e não a qualquer outro espaço de atendimento. Logo, mesmo que seja uma questão apenas de informações sobre os melhores caminhos para a solução do caso, a equipe deverá estar disposta, a não só informar, mas **encaminhar formalmente**, em alguns casos, **acompanhar** e, sempre **voltar** a pedir informações sobre o andamento da questão. Antes de tudo mais, um Núcleo de Mediação é compromisso.

Como já se explicou, se a opção requer apenas um **"processo de informação sobre a questão"**, a dupla interdisciplinar já deverá começar esses esclarecimentos no primeiro momento do relato. Isto não significa, entretanto, que a questão não será levada para o discernimento da equipe e que não haverá marcação de nova data para informações adicionais. Na equipe, não só se discute o caso como, também, definem-se as informações mais adequadas que deverão ser prestadas.

Algumas vezes, a equipe deverá, inclusive, realizar levantamento mais preciso sobre esclarecimentos a serem prestados. Na data marcada, a dupla interdisciplinar informa, discute novamente as formas de solução da questão e, quando for o caso, fornece carta de encaminhamento a outros órgãos ou entidades e, até mesmo, **acompanha**. Não se deve esquecer que os núcleos estão em espaços de exclusão social e que as pessoas, inúmeras vezes, não têm condições suficientes para a procura de órgãos/entidades que não se localizam em seu próprio entorno. Após um período máximo de 30 dias, checar os desdobramentos do problema seguindo as informações prestadas para **eventual retorno** ou **inclusão do caso em banco de dados próprio**, do NMC.

A segunda opção da equipe poderá ser pela instauração de um “**processo de mediação**”, mais adequado aos objetivos e natureza do núcleo. Antes, sabe-se, que a dupla interdisciplinar de atendimento já discutiu com a equipe a situação problemática/demanda fornecendo-lhe dados não só sobre o caso como, inclusive, sobre a(s) outra(s) parte(s) envolvida(s) na questão. E, no momento em que se faz a opção pela mediação, já se deliberou sobre a necessidade de novo encontro com o/a demandante ou, se já é possível, conversar com a outra parte.

Para o processo de **desconstrução discursiva/reconstrução discursiva** do caso pela equipe alguns cuidados devem ser tomados:

1º - No relato para a equipe, a dupla interdisciplinar deve ter tido o cuidado de incorporar elementos importantes sobre a observação e não só sobre a escuta;

2º - Escolha de um dos integrantes da dupla para permanecer como “pessoa de referência do caso”. Essa escolha não pode ser aleatória e descompromissada. A pessoa escolhida deverá ser aquela com perfil mais adequado para o acompanhamento e que esteja **interessada** nesse acompanhamento;

3º - A equipe, durante o relato, deverá estar pronta para “ler nas entrelinhas”, ou seja, esse é o melhor momento para problematizar essa fala com questionamentos, levantamentos de dúvidas e, até mesmo, **provocações**;

4º - Antes do encontro haverá, por certo, necessidade de “checagens” de dados, **estudos interdisciplinares da questão**, roteiro de esclarecimentos a serem prestados no novo encontro, análise de documentos, de ações/demandas procedentes etc. Tudo que permita um novo encontro mais enriquecido com a parte (ou a outra parte) e quando a dupla estará confiante em relação ao caso;

5º - Encontros com a(s) parte(s) deverão se suceder até que haja um momento de consciência mais ampla da questão e se possa chegar à conjugação de relatos das partes envolvidas (encontro das partes).

CURSO 9

Empresa Júnior: criação, divulgação e maturação

Regina Serrão Lanzillotti

Professora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Gisele Vitorino Machado e Maíke Freitas de Miranda

Alunas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

Empreendedorismo

O cenário atual delinea-se extremamente mutante. Conforme afirmado pelo professor Waldimir Pirró e Longo, da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), por reiteradas vezes, “A única certeza é a constante incerteza em que vive o mercado atual”. Vivemos um momento ímpar. Se, por um lado, observamos muitas ameaças, com problemas sérios de cunho social, educacional e de saúde, por outro lado temos a oportunidade do desafio para o crescimento. A história da humanidade comprova que, durante as épocas de crise, surgiram as maiores descobertas e grandes desafios foram superados. Às portas do terceiro milênio a chave do futuro é a Educação e o caminho é o Empreendedorismo. As instituições de ensino iniciam uma busca na adequação de currículos e parcerias em aplicativos e o mercado de trabalho interage com a academia no preparo e aperfeiçoamento constante de seus funcionários.

A educação continuada nos projetos de educação corporativa ressalta a importância reconhecida pelas empresas nos processos de formação, capacitação e treinamento. Também os novos paradigmas, com vistas ao perfil profissional e patrimônio das instituições estão sendo radicalmente transferidos da relevância das máquinas e patrimônio material para a importância das pessoas-profissionais-cidadãos e patrimônio intelectual da instituição, isto é, o conhecimento gerado e acumulado por seus funcionários.

Nesse ambiente, apresentamos estudo nos métodos, técnicas e ferramentas de desenvolvimento do conhecimento e do perfil empreendedor, bem como os mecanismos de aprimoramento na educação continuada e de proteção do conhecimento. A gerência de mudanças, liderança e pesquisa de novos negócios serão tópicos de estudo e pesquisas com vistas à construção de modelos e ferramentas adequadas e atualizadas no apoio ao processo de evolução pessoal, profissional e institucional.