



**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS UPPs:  
SISTEMATIZAÇÃO DE UMA ESCUTA**



**MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS UPPs:  
SISTEMATIZAÇÃO DE UMA ESCUTA**

**Barbara Musumeci Mourão**

Relatório da primeira fase da pesquisa:

## **MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS UPPs**

Setembro de 2014

A autora autoriza a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

COORDENAÇÃO

Barbara Musumeci Mourão

[bmourao@candidomendes.edu.br](mailto:bmourao@candidomendes.edu.br)

PESQUISADOR

Alberto Alvardia Filho

[afilho@candidomendes.edu.br](mailto:afilho@candidomendes.edu.br)

**cesec**

Centro de Estudos de  
Segurança e Cidadania

[www.ucamcesec.com.br](http://www.ucamcesec.com.br)



APOIO



**OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS**

COLABORAÇÃO



Instituto  
de Estudos  
da Religião

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos, inicialmente, à Open Society Foundations, pelo apoio financeiro e à Universidade Candido Mendes, pelo suporte institucional permanente.

Expressamos nosso especial agradecimento à Coordenadoria de Polícia Pacificadora, nas pessoas de seu Coordenador Geral, Coronel Frederico Caldas, do Coordenador da Divisão de Ensino e Pesquisa, Tenente-Coronel César Teixeira, e da Coordenadora do programa de mediação, Aspirante Michele Passos, que nos deram todo o apoio e abriram as portas do programa de mediação para que pudéssemos conversar com os mediadores, acompanhar as reuniões com as equipes e realizar os grupos focais.

Aos nossos parceiros do ISER, Pedro Strozemberg e Carlos Eduardo Brandão, com quem compartilhamos a condução dos grupos focais e as reflexões que eles suscitaram, agradecemos pelas observações e ponderações, que ajudaram enormemente a pontuar as questões expostas a seguir.

Agradecemos ainda a Dominic Barter, que nos acompanhou nos primeiros momentos desse projeto, à Andreia Bulkool, Rosimar Santos e Cristina Prata, Tânia Almeida e Célia Passos, que nos introduziram na arte de mediar - ferramenta essencial para compreender as questões relativas à mediação nas UPPs.

Somos gratos também a Julita Lemgruber, que abriu portas e viabilizou o projeto, assim como à desembargadora Marilene Melo Alves, às procuradoras Ana Maria de Masi e Eliane Lima, e à mediadora Eliane Serra, que nos acolheram e franquearam o acesso aos cursos de mediação oferecidos pelo Tribunal de Justiça e pelo Ministério Público.

Agradecemos, finalmente, a todos(as) os(as) gestores(as) e mediadores(as) que dispuseram de seu tempo para dividir conosco suas visões, ideias e experiências, a partir das quais foi possível compor esta primeira organização das informações.

# SUMÁRIO

BREVE CONTEXTO DO PROGRAMA DE MEDIAÇÃO.....5

A PESQUISA.....6

POR QUE ACOMPANHAR O PROGRAMA DE MEDIAÇÃO DAS UPPs? .....8

I. ASPECTOS QUE FAVORECEM O DESENVOLVIMENTO DO  
PROGRAMA DE MEDIAÇÃO NAS UPPs.....9

II. DIFICULDADES APONTADAS PELOS MEDIADORES.....17

III. OPORTUNIDADES E DESAFIOS.....31

IV. IDEIAS PARA O FUTURO DA MEDIAÇÃO NAS UPPs.....39

## BREVE CONTEXTO DO PROGRAMA DE MEDIAÇÃO

Em 2010, por iniciativa do comando das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs)<sup>1</sup>, estabeleceu-se uma parceria da Polícia Militar com o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, para que policiais militares fossem capacitados como mediadores de conflitos. A partir desses cursos, foi implantado o primeiro centro de mediação, na UPP da Formiga. Em seguida, foram criados novos centros no Borel, Pavão-Pavãozinho, Providência, Santa Marta, Batan, Rocinha e na própria sede da Coordenadoria, junto ao Complexo do Alemão. Por razões distintas, alguns deles encerraram suas atividades, mas, a despeito disso, o programa de mediação existe, hoje, em praticamente todas as UPPs. Em outubro de 2012, o Ministério Público do Rio de Janeiro estabeleceu uma parceria com a Polícia Militar e passou a atuar nas favelas onde havia Unidades de Polícia Pacificadora, através de núcleos e plantões itinerantes, oferecendo suporte jurídico e homologando os acordos alcançados pelos mediadores.

Segundo os depoimentos colhidos ao longo da pesquisa, o programa de mediação varia significativamente de uma unidade a outra em muitos aspectos: a infraestrutura física; o sentimento de segurança dos mediadores; a receptividade da população (traduzida no volume da demanda pelo serviço); o apoio dos comandantes (e, conseqüentemente, a autonomia dos mediadores); os tipos de conflito mais frequentes; e as parcerias com organizações locais.

Assim sendo, dadas as diferenças entre UPPs, alguns dos temas destacados adiante poderão figurar tanto no tópico relativo aos aspectos que favorecem o trabalho dos mediadores, quanto no tópico referente às dificuldades experimentadas por eles.

1. Projeto da Secretaria de Segurança Pública, criado em dezembro de 2008, que tinha entre os seus propósitos instituir o policiamento de proximidade nas favelas do Rio de Janeiro dominadas, então, por grupos criminosos.

## A PESQUISA

Este texto reúne observações relativas à primeira etapa de uma pesquisa sobre o programa de mediação de conflitos incorporado às Unidades de Polícia Pacificadora a partir de 2010. Ele sintetiza os depoimentos de gestores, mediadores e moradores de comunidades com UPP, destacando, com base em seus relatos, os **elementos que podem contribuir para o sucesso do programa de mediação**, assim como as **dificuldades** enfrentadas no estágio atual de implantação do projeto. A partir desse breve diagnóstico, e sempre tomando como referência as falas dos entrevistados, foram enumerados algumas **oportunidades e desafios**, que deram origem a um conjunto de **ideias** voltadas para o futuro do programa de mediação nas UPPs.

Em seu conjunto, o estudo iniciado em 2014 pretende analisar os significados e os impactos da implantação do programa de mediação, com base nas concepções que o sustentam, nas condições de trabalho dos mediadores, na formação que recebem, no grau de institucionalidade do programa e nas práticas cotidianas, tal como percebidas pelos atores envolvidos.

Espera-se, também, que as observações oriundas de um olhar externo, trazido pela pesquisa, possam ser úteis a gestores e mediadores, contribuindo, em alguma medida, para aprimorar um dos importantes alicerces de sustentação do policiamento de proximidade.

## Recursos metodológicos

A pesquisa, que nesta primeira etapa foi exclusivamente qualitativa, envolveu as seguintes iniciativas:

1. Realização de dois grupos focais com 12 policiais mediadores em cada um (o primeiro com policiais das Zonas Sul e Centro e o segundo das Zonas Norte e Oeste), com a colaboração do ISER (Instituto de Estudos da Religião);
2. Entrevistas formais e informais com oito policiais mediadores, três gestores, um comandante de UPPs, um instrutor do curso de formação dos policiais, quatro moradores de favelas com UPP que tiveram experiência com a mediação policial e um presidente de associação de moradores<sup>2</sup>;
3. Acompanhamento das reuniões, promovidas pela coordenação do programa, com a presença de mediadores de todas as UPPs, em Fevereiro, Maio e Julho de 2014;
4. Formação em mediação pelo Tribunal de Justiça (cursada pela coordenadora) e acompanhamento do curso de formação de mediadores oferecido pelo Ministério Público aos serventuários, do qual participam policiais que estão sendo preparados como multiplicadores (realizado pelo pesquisador).

## Atividades previstas para a etapa subsequente da pesquisa

1. Novas entrevistas com moradores mediandos e policiais mediadores;
  2. Novas entrevistas com gestores;
  3. Acompanhamento do processo institucional de implantação do programa;
  4. Análise dos dados da terceira rodada da pesquisa quantitativa *UPPs, o que pensam os policiais (Agosto de 2014)*, na qual foi introduzido um novo bloco sobre **mediação de conflitos**.
2. Como trechos das entrevistas com gestores(as) foram utilizados junto com os dos mediadores(as), ao longo do texto, optamos por preservar, indistintamente, o anonimato de todas as pessoas que entrevistamos.

## **POR QUE ACOMPANHAR O PROGRAMA DE MEDIAÇÃO DAS UPPs?**

Mais do que um serviço prestado à população pelos policiais das UPPs, o programa de mediação de conflitos representa um dos principais alicerces do policiamento de proximidade no qual se fundamentam as Unidades de Polícia Pacificadora. Em outras palavras, a mediação de conflitos, centrada na prevenção, na proatividade, no diálogo respeitoso, no reconhecimento do outro e na parceria com as organizações e com os moradores das favelas, cumprirá um papel fundamental nas UPPs e na Polícia Militar como um todo se, além de promover e difundir os métodos consensuais de solução de conflitos, contribuir efetivamente para disseminar e consolidar um novo paradigma de ação policial.

# I. ASPECTOS QUE FAVORECEM O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE MEDIAÇÃO NAS UPPs

Este tópico reúne um conjunto de elementos que representam pontos fortes do programa, destacados por gestores, mediadores e moradores das comunidades, durante as entrevistas e os encontros dos grupos focais.

## 1. O programa de mediação de conflitos nas UPPs alcançou um relativo grau de institucionalidade.

- *O importante é que a mediação entrou como uma das estratégias para se alcançar a polícia de proximidade e isso é um ganho. Sempre há o risco de reviravoltas, com mudanças de comando, mas, com a resolução (que instituiu a mediação nas UPPs) consolidando a ideia, acredito que não vá haver um retrocesso, ao menos não total. (Entrevistado(a) 1)*
- *Eu fiquei feliz quando a nossa função entrou na grade, porque a gente não entrava na grade de escala. Hoje já tem, está lá: P1, P2, P3, P4, P5, secretaria, mediação de conflito! Eu falei: 'então a PMERJ já aderiu a isso', já está na escala de serviço, já tem escala, já saiu a diretriz (...) isso pra mim é o projeto andando, é o reconhecimento da necessidade (da mediação) (GF<sup>3</sup> Z.SUL/CENTRO)*

3. Grupo Focal.

## 2. As equipes atuais contêm mediadores voluntários, interessados pelo trabalho e capazes de valorizar-se, a despeito das dificuldades.

- *Na (UPP X) passou aquilo na televisão, e eu estava em casa, tinha acabado de chegar do curso e vi aquela reportagem. Falei pra minha esposa: “Caramba! É a minha cara isso aí”(…) então, eu gosto, eu estou acostumado: “Senta aí. Vamos conversar”, aí a gente troca aquela ideia. (...) E eu fiquei fissurado, eu fiquei no pé do supervisor: “Poxa, abriu um curso aí (...) me coloca nesse negócio, me coloca?” (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Então, como já sou otimista de natureza, por mim eu tiraria toda a minha carreira nessa função, que eu gosto muito, me empenho, não me preocupo com horário, com dia, não me preocupo mesmo, de verdade, a minha vida, tanto na corporação, como fora, eu faço a mesma coisa. Então, pra mim, é de natureza isso. Na minha visão, esse projeto nunca deveria acabar, assim como a P5 não acabou, assim como a P2 não acabou, e perdurar. (G.F. Z.Sul/Centro)*
- *É um trabalho importante, a gente gosta de fazer, só que a gente tem inúmeras dificuldades, e a própria corporação não abraça como deveria. Os próprios policiais desconhecem a mediação. Se vocês forem perguntar se tem alguém fazendo mediação, vão dizer: “O que é isso?”, ninguém sabe. Então, também a gente agradece, de certa forma, vocês divulgarem isso pra gente também, que é importante. (Entrevistado(a) 4)*

## 3. Os moradores expressam reconhecimento pelo trabalho dos mediadores.

- *Teve uma situação da mulher levar o bolo, o café e os filhos, e foi tomar café comigo lá na praça. Eu cheguei (e tinha) um bolo inteiro, os filhos: “Porque eu gostei tanto de você, que eu vim aqui pra gente tomar café”. (G.F. Z.Sul/Centro)*
- *No final da mediação, eu escutei muito essa frase: “Poxa, se a gente tivesse tido a oportunidade de conversar dessa forma antes, a gente nem precisava estar aqui”. Então o trabalho em si do mediador, o trabalho de mediação, é propriamente esse. (G.F. Z.Sul/Centro)*

- *Eu tenho muitas amizades com alguns policiais. Não são todos, porque nem todos a gente tem o conhecimento, mas aqueles que foram mais próximos de mim, devido ao que aconteceu, nós chegamos ao ponto de criar um vínculo, uma grande amizade. (morador 1)*
- *A gente, no começo, sentiu uma dificuldade, a gente ia convidar as partes e elas diziam que não. Só que ultimamente eles estão aceitando mais. Viram que a ideia não é fazer maldade com eles, mas para ajudar. (G.F. Z. Norte/Oeste)*

#### **4. Uma parcela dos comandantes apoia e incentiva o trabalho dos mediadores.**

- *Alguns comandantes (...) têm uma certa visão de uma nova polícia. Então a gente consegue trabalhar. Mas tem outros que.... (...) Então, não adianta só a gente querer. Existem novos comandantes aí que estão se formando, capitães. Eu acho que o ideal seria que os comandantes também fizessem curso, os comandantes também acompanhassem. Eu sei do trabalho sobrecarregado deles, mas não adianta só a gente querer. Acho que tem que ser um trabalho junto. (G.F. Z. Norte e Oeste)*
- *Pra mim, o comandante, ele é fã de mediação, se eu voltar, quando vou à mediação, e não contar pra ele como é que foi a mediação, ele fica até frustrado, mas ele falou pra mim: “Ó, tenho 32 policiais aqui em projetos sociais, eu quero que você coordene”, eu vou falar não pra esse cara, um cara que é parceiro, fecha comigo? (G.F. Z. Sul e Centro)*
- *Lá, as principais ocorrências eram som alto e briga de vizinho, briga de marido e mulher, aluguel atrasado etc.. Falava-se que a (unidade X) era uma UPP “que não dava problema”. (...) Não dava problema porque a gente trabalhava com outro foco. Nós combatíamos o tráfico – tanto que foram feitas prisões importantes em parceria com a Polícia Civil, mas não nos concentramos só com o tráfico. Quando eu comandeí a (unidade x), eu vi na mediação uma forma eficaz de estabelecer laços com a comunidade. Laços com uma polícia na qual eles não acreditavam. (Entrevistado(a) 3)*

## 5. A mediação contribui para a mudança da imagem que moradores das favelas guardam da Polícia Militar.

- *A mediação é aquela ponta da lança da aproximação da comunidade com a polícia militar, principalmente comunidade que tem dificuldade de se aproximar do policial, é o primeiro passo. Você trabalhar paisano já facilita. É o primeiro contato do policial com o cidadão, que não está acostumado a chamar a polícia pra nada. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Esse canal da mediação faz com que a aproximação entre o morador e a polícia se estreite, ele vai começar a entender o seguinte: “poxa, a polícia também resolve o meu problema, ela não só prende; a polícia também ajuda eu chegar no hospital; a polícia também traz pra mim uma cesta básica; a polícia também faz isso”, e aí começa a mudar o olhar da comunidade pra com a polícia, ela começa a entender que não era só aquele policial que chegava batendo, que chegava esculachando, entendeu, que é o que ela pensa, a visão que ela tem da polícia é essa; através da mediação, esse relacionamento e essa visão começam a mudar. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## 6. A mediação tem sido percebida, pelos mediadores, como um caminho de mudanças no modus operandi da Polícia Militar.

- *Isso foi percebido e na formação eles já têm a disciplina de mediação, pra incutir na cabeça do cara que hoje não é mais tiro, porrada e bomba, hoje não é. Se você for com esse tipo de pensamento pro meio da rua, você vai sair preso ou morto. Eu acho que isso ratifica tudo o que está sendo dito aqui. O cara que esta na rua tem que ser mediador assim como a gente. (G.F. Z.Norte/Oeste)*
- *Nem acho tão bacana atender à paisana. Eu não acho. Acho que deveria ser fardado mesmo, já que é voluntário. A princípio é só voluntário. Tinha que passar essa visão. O soldado que era truculento, aqui, hoje ele está fazendo um trabalho legal e tal (...) para passar essa visão mesmo. (G.F. Z.Norte/Oeste)*
- *Talvez, em algum momento, se os policiais fizerem as mediações estando fardados, isso ajude a consolidar a ideia de policiamento comunitário e uma outra imagem, de*

*reconhecimento e valorização, do policial. Por enquanto, a ideia de que o policial se destaque (da tropa), enquanto mediador, é congruente com a própria mediação. (Entrevistado(a) 2)*

## **7. A mediação tem funcionado com base em parcerias com as organizações comunitárias.**

- *A gente tem, na medida do possível, tentado chegar a pessoas, como líder comunitário, presidente de uma rádio, e tudo o mais, pra gente chegar até a população, e através disso a gente tem conseguido, de alguma forma. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Sempre que tinha reunião com as associações, café comunitário, lá (na UPP X) tem uma rádio comunitária, então a gente procura difundir bastante a mediação de conflitos. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Quando a gente não resolve, se é um problema de um vizinho com o outro, a gente encaminha para a Região Administrativa de bairro ou para a subprefeitura, quando a gente não consegue resolver. Se não entrar em acordo a gente conversa com o (mediador da UPP), ele chama as partes para conversar. (...) Quando eu posso, eu participo também. (morador 4)*

## **8. A presença do Ministério Público, apoiando e chancelando acordos, confere maior legitimidade ao trabalho e provê segurança jurídica aos mediadores.**

- *Duas coisas que mudaram muito a cara da mediação: primeiro foi um convênio com o Ministério Público (porque) antes nós fazíamos um termo e pedíamos a Deus pra que as partes cumprissem aquilo, hoje já é ratificado. As pessoas têm muito medo da figura do Ministério Público, acham que ele é detentor de todo o poder e com uma simples canetada uma procuradora vai poder mudar isso. Pra gente é muito importante, como mediador, ter uma procuradora homologando o nosso trabalho. (G.F. Z. Sul/Centro)*

- *Outra coisa que eu achei muito importante: (uma determinação para) que cada policial que recebesse uma ocorrência que não fosse crime propriamente dito, encaminhasse pra gente, então, (...) a gente enviava isso pro Ministério Público, a gente tirava do colega a responsabilidade posterior, porque (...) vamos supor, você chega numa casa: ah, brigou com o marido, não chegou à agressão física, mas teve aquela coisa, pode gerar Maria da Penha. Não gerou, aí você vai lá, faz um termo por boca, na maioria das vezes, aí você vira as costas, o marido mata a mulher. Que garantia nós temos de que não vamos ser incriminados? (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Hoje em dia, qual é o conselho que tem? Tentou fazer a mediação, não conseguiu? Relata isso no termo de mediação e encaminha para o Ministério Público. O Ministério Público vai tentar mais uma mediação, se não conseguir, encaminha pra Justiça. É assim que está sendo feito. (Entrevistado(a) 4)*

## **9. Os cursos de formação, mesmo não contemplando a realidade do trabalho policial, ajudam a qualificar a atuação dos mediadores.**

- *O curso no TJ é um curso de uma semana. Foi um curso bom? Em parte. Porque em si, o que a gente aprendeu lá, quem aplica aqui? (..) A gente aprendeu o que era mediação. A gente viu o que era mediação, mas a gente teve que adaptar à comunidade, à nossa realidade. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Olha, o curso pra gente foi importante porque fomos apresentados à profissionalização, a técnicas da mediação, que antes a gente não tinha, a gente fazia da forma que a gente achava que ia resolver o problema e tal... (Entrevistado(a) 5)*
- *(No Tribunal de Justiça) ele (o mediador) está ali aguardando e a pessoa vem. É diferente (de como ocorre na UPP), mas acho que o principal ali, aquele método pra você iniciar a mediação, foi fundamental. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **10. O sistema de identificação dos casos mediáveis, através do BOPM (Boletim de Ocorrências da PM) é avaliado, pelos mediadores, como um canal eficiente de acesso aos moradores em situação de conflito.**

- *Quando a gente liga... “cara! Mas como?” (a pessoa) fica sem entender. Aí, com o BOPM eu já acho mais fácil, porque (a pessoa) já se envolveu numa ocorrência. Então, se eu estou procurando como mediador... “ah, teve uma ocorrência em que o senhor se envolveu... “ aí a pessoa vem mais aberta, mais tranquila, do que fazer um contato do nada ou então ir lá bater na porta. (GF Z. Norte/Oeste)*
- *Ficam dentro da viatura uns panfletinhos (...) Se a viatura foi acionada, tem que gerar o BOPM. Se o policial prestou o serviço tem que virar BOPM. Na maioria dos casos eles botam em baixo, no rodapé do BOPM: ‘caso para a mediação de conflito’.(...) Um vizinho chamou o policial e o policial vê que aquilo já não é uma ocorrência, é uma caso para mediação, ele vai lá na viatura, pega o convite e: “ó, procura esse pessoal aqui, eles vão resolver o problema”. (GF Z. Norte/Oeste)*



## II. DIFICULDADES APONTADAS PELOS MEDIADORES

A seguir estão relacionados alguns problemas, tanto estruturais quanto conjunturais, identificados pelos entrevistados, que representam obstáculos à consolidação e à ampliação do programa, e podem comprometer a qualidade do trabalho de mediação nas UPPs.

### 1. Muitos comandos e os próprios colegas desconhecem a mediação de conflitos.

- *Para o futuro, talvez ajudasse muito se todos os comandantes, todos os oficiais tivessem noção do que é a mediação, tivessem uma palestra, até fizessem um curso de mediação também, porque muitos não entendem o nosso serviço. Seria muito interessante, eu acho, que todos os comandantes e subcomandantes de UPPs fossem assistir a uma palestra explicando o que é mediação e como a mediação funciona. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Tem um monte de colegas na tropa que nunca ouviram falar de mediação. A gente toca no assunto e eles: nossa! O que é isso? É pouco difundido. Não dão muita importância, então a gente a todo momento tem que estar lembrando que, na comunidade, a gente precisa que eles anotem todos os dados do BOPM, porque a gente chega nas partes através daquele ocorrência, mas a desinformação ainda é grande. O pessoal de batalhão então! Parece que é outra polícia, parece que nunca ouviram falar. (G.F. Z. Norte/Oeste)*

## 2. Há uma distância entre o que o curso de formação postula e a realidade das favelas.

- *O que a gente viu no curso foi a mediação de conflitos na sua essência. Feita em condições ideais, numa sala bonita, onde uma parte faz silêncio para a outra falar, aí todo mundo sai feliz e com uma solução que você como mediador, na história, não propôs nada. As partes acabaram chegando a um consenso. Só que na UPP, pelo menos eu tiro esse conceito para mim, a gente atua como mediador comunitário. Porque (...) tem momentos, sim, em que a gente tem que intervir de alguma maneira, tomar partido de determinadas coisas porque a gente com bom senso percebe que essa parte... ela tem bons argumentos, ela está certa, sim, nas colocações dela e a outra não está muito dentro do conceito correto das coisas. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Não é só mediação, (com) duas partes, e o facilitador fazendo o termo, não. É essa aproximação dentro da comunidade. A mediação aqui fora é sentado na mesa, esperando duas partes chegarem em conflito pra tentar resolver o problema. Então, eu acho que isso é uma característica que diferencia muito também a mediação da comunidade. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *É diferente se, de repente, eu e o meu amigo ali formos fazer uma mediação no TJ. A gente tem informação, a gente sabe o que é que a mediação fala, a gente sabe o porque é que a gente está ali, que é pra conversar e tudo o mais, mas às vezes o pessoal da comunidade, assim, uma porcentagem muito grande não está ciente disso. Não adianta você dizer para ele: “olha, eu estou aqui só pra poder fazer o filtro da comunicação de vocês”. Ele (diz): “não, eu não quero saber disso, eu quero resolver meu problema”. (G.F. Z. Sul/Centro)*

### 3. Os critérios de seleção dos mediadores nem sempre foram condizentes com os princípios da mediação.

- *(É importante) o camarada ir pra mediação com perfil. E não é o que acontece na prática. O cara vai como castigo, às vezes ele até acaba se identificando, lá na frente, mas às vezes ele vai por castigo e tira a vaga de quem tem interesse. Não pode chegar na mediação com esse perfil de combatente. É outro serviço. Você não perde a sua carteira de polícia, mas você não pode atuar como policial. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *A maioria, a grande maioria, acho, nem estava aí para a mediação. Foram colocados lá por castigo. Está lá de castigo: “ah, você vai fazer o curso”. Ou é o cara que estava aprontando muito, chegando atrasado. Uma semana e meia sem folga! (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *No meu caso, foi castigo, o curso foi colocado pra mim como castigo, porque era um curso de um mês. Então, na minha UPP, eu fui colocada como castigo para ir lá. Um dos policiais da administração tinha uma dificuldade de lidar comigo, falou: “ah, essa eu vou colocar pra trabalhar, no caso, todos os dias, de segunda à sexta. (G.F. Z. Sul/Centro)*

### 4. A formação dos policiais que ingressam na PM contradiz os princípios da mediação.

- *Eu fui treinado para o combate, fui treinado para a guerra. Desculpe o palavreado mas eu fui treinado para o tiro porrada e bomba. Eu saí do CFAP<sup>4</sup> com uma mentalidade canibal. Fui treinado pra combater. Fui treinado para o batalhão, então quando eu cheguei numa UPP, eu fiz aquilo que eu fui treinado pra fazer. Só que com o decorrer do tempo, acho que eu, posso falar por mim, eu vi isso (...) um pouco antes da tropa, eu vi que não era aquilo que a população queria. Não era aquilo que a população estava precisando. Por isso que eu chamei o meu comandante e falei: “comandante...” Eu já comecei a trabalhar com outro intuito. Eu não chegava lá com o intuito de querer*

4. Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças.

*revistar, de prender, de querer matar, de trocar tiro, como a gente é treinado pra fazer. Eu chegava lá com intuito de chegar, conversar, procurar, trabalhar com inteligência.* (G.F.Z.Norte/Oeste)

## **5. Em muitas UPPs, as condições de trabalho dos mediadores ainda são precárias.**

- *Então você corre atrás de tudo: consegui mesa, cadeira, computador, eu fui nas empresas do entorno e aí o serviço está fluindo. Não deixamos de atender quem nos procura, mas o atendimento não está 100% por que a gente não tem o espaço. Convenhamos. Não é a mesma coisa você ter o espaço, receber as pessoas e você atender no banco da praça.* (G.F. Z. Norte/Oeste)
- *A princípio, quando se inaugurou a mediação a gente não tinha sala, a gente atendia na rua. Chegava na praça, sentava na praça, começava, dava um jeitinho. Atendia na casa, o que não é correto. A gente ia na casa da pessoa procurar e conversava e depois ia na casa da outra, mas como é que a gente ia fazer para botar os dois juntos: aí, com muita luta a gente conseguiu uma sala (na associação de moradores)* (G.F. Z. Norte/Oeste)
- *O acordo, eu faço, eu boto no papel. Entram num acordo, vou lá, na base, digito, cadastro no sistema, gera aquele número que a gente tem, do processo e levo pras pessoas assinarem. Justamente, a gente conversa no beco, ou na rua, e as pessoas vão pra casa. Aí uma tem que sair, enquanto eu vou lá digitar, formalizar o acordo no papel. Quando eu volto, só tem um em casa, a outra, tem que esperar um dia, dois, uma semana pra poder assinar.* (G.F. Z. Sul/Centro)

## **6. A condição policial militar entra em conflito, muitas vezes, com a necessidade de apresentar uma identidade civil aos moradores.**

- *Eu não sabia que ele era policial. (...) depois que acabou eu falei: bom, vou virar essa página. Na outra semana, ele ligou, pedindo para eu vir assinar o papel, Ministério*

*Público, não sei o que. Ali eu vi que ele era policial. (...) Eu fiquei assim, pasma! Eu já achava meio estranho porque ele falava nome e sobrenome (dele) e ninguém, quando liga, fala nome e sobrenome (...) não é comum. (morador 2)*

- *Eu não me apresentando como policial, acho que as pessoas desabafam mais, elas falam mais, até, de repente, tem uma informação que possa me servir futuramente com outro objetivo, como policial. Se eu falar que sou policial, eles me respeitam mais, mas... Se me perguntar, eu falo: “você é policial?”, “sou”, mas não me perguntou, não falo. “Ah, eu sou mediador de conflito aqui da comunidade, pra ajudar vocês e tal”, e vou falando. Me ajudou muito não me apresentar como policial. Muitos já sabem que eu sou policial, até porque eu fui da tropa mais de dois anos, mas tem muitos que não sabiam, o que me ajudou muito também. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *É outro ponto que também era meio controverso (mediar fardado). Algumas pessoas sentiam um pouco de receio. Isso, com o tempo, a gente até conseguia quebrar, porque as pessoas já conheciam pelo nome, sabiam que o policial X e o policial Y faziam um trabalho diferenciado, então eles já tinham uma liberdade, mas, no começo, foi muito difícil, a farda criava essa barreira. (Entrevistado(a) 4)*

## **7. A mediação pode envolver o risco da prevaricação.**

- *Antes de mediadores, somos policiais militares. Chegamos lá como policiais militares e não conduzimos pra delegacia, não tem uma ocorrência registrada, o que é que nos garante que nós não vamos ser responsabilizados por esse crime? (...) Eu acho que a preocupação de todo mundo que trabalha com mediação é: até onde a gente pode atuar, até onde a gente pode assinar e que isso não vá trazer um comprometimento pra gente, essa é a nossa preocupação (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *É complicado. O meu comando gosta da mediação, só que ela me bota pra trabalhar fardado lá, aí um dia eu estou mediando, no outro dia eu estou prendendo, fardado, o mesmo cidadão que eu estou atendendo como amigo, tanto que uma vez eu prendi um lá, que ficou me perguntando: “você não falou que era amigo da comunidade?” Mas ele estava com droga na pochete, aí ele falou: “ô, (nome do mediador) tu falou*

*que era amigo da comunidade!”, “mas eu não posso deixar passar essa droga aqui, cara”, de repente... Aí ele correu... Resistiu, tive que prender ele à força. (G.F. Z. Sul/Centro)*

- *A pessoa às vezes abre pra você que está prestes a cometer (um crime). A pessoa assume pra mim que já tinha dado um tiro na outra: “eu já dei um tiro nela, e vou tentar matar ela de novo”. Aquilo já passou. Há tantos anos ele deu um tiro nela, “e não consegui matar, mas agora eu vou matar”. “Olha só, você está assumindo pra mim (...) que vai matar. O senhor está nervoso, vamos conversar aqui”, aí conversa, conversa, conversa. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **8. Em algumas unidades a segurança pessoal dos mediadores está comprometida.**

- *Na verdade, eu nem me identifico como policial. Eu me identifico como do Ministério Público. (...) Porque o vagabundo sabe que a gente é policial. (...) Quando eu entro com o colega que trabalha comigo, a gente vê a boca a pleno vapor. Aquela correria, porque às vezes a gente tem que ir na casa de alguém, falar com alguma pessoa que a gente está atendendo e é aquela correria. E é uma situação desconfortável. Não era para ter. Não era para a gente ter esse tipo de problema hoje, numa comunidade ocupada. Era para a gente andar normal, a gente trabalhar até desarmado. No entanto, na prática, não é isso que acontece. (G.F.Z.Norte/Oeste)*
- *A nossa sala de mediação é dentro da base, tem uma estrutura bem bacana lá, (...), tem uma salinha bonitinha lá, mas falou que é na UPP, eles não vão, e pra eu buscar uma sala fora da base ali, fica perigoso pra mim, porque eles estão dando muito ataque nos policiais, e, de certa forma, eles sabem que eu sou policial. Então, o que eu tenho a fazer lá é aguardar (...) O nosso comando até dá força pra gente trabalhar, mas é muito inseguro pra gente, a gente andar na comunidade pra estar divulgando o trabalho, levando prospectos nos lugares, nas escolas, nas ONGs, tudo quanto é lugar, de repente, sofrer um ataque ali, sei lá, é esquisito lá, é muito labirinto, sabe, você está num lugar, de repente, pegou um lugar, está fechado; não dá pra ficar andando muito ali à toa. Tem que esperar dar uma calmaria. A gente espera que isso*

*aconteça o mais rápido possível pra poder voltar a dar continuidade ao trabalho. (G.F. Z. Sul/Centro)*

- *A questão do traficante atrapalha porque a gente não consegue atingir toda a comunidade. A gente atinge alguns pontos da comunidade, os pontos em que eles não atuam muito. Teoricamente, nós não estamos próximos deles porque se nós começarmos a fazer mediação onde eles estão vai acontecer isso. Eles vão saber que eu sou policial e vão acabar me dando uns tiros em algum momento. (G.F. Z. Norte/Oeste)*

## **9. O ritmo do trabalho é oscilante, havendo refluxo da demanda por mediação sempre que a favela fica sob tensão.**

- *Em comunidades como a minha, é pontual. Mediação lá depende de como o morro está. Se o morro estiver tranquilo, tem como trabalhar. Se não estiver, não dá. Tipo assim, a mulher nem falou comigo. Até as pessoas que falam comigo, nem me cumprimentam. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *A mediação, ela ocorre no momento da comunidade. Se a comunidade está tranquila, a mediação está tranquila, flui. Se a comunidade está hostil, tem que parar. O termômetro é a comunidade. (...) como se fosse uma moeda de dois lados. Tem comunidades, como a do colega ali, em que flui muito bem, e que está zerada. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **10. Os moradores duvidam da continuidade das UPPs e seus temores em relação ao poder do tráfico os impedem de ir até a base da unidade policial, onde poderiam ser feitas as mediações.**

- *Há aquele medo na comunidade, da população, de que, mais cedo ou mais tarde, a gente saia de lá. O boato que corre na população é que a gente vai ficar lá até depois das Olimpíadas. Depois das Olimpíadas acaba a UPP. Então ainda há aquele receio na comunidade. Porque até então a força policial entrava lá para combater. Ela*

*matava, tirava o corpo e saia. Não era um trabalho de prevenção. Então agora com a UPP, eles ficam um pouco com o pé atrás. Até a gente conquistar a confiança, até a gente mostrar que o trabalho é sério, o trabalho é sincero, fica um pouco complicado (G.F. Z. Norte/Oeste)*

- *Isso passa muito ainda pelo receio da comunidade, porque eles têm esse receio de que a gente vá embora. Então para eles virem até a mediação... Eu lá atendo na associação de moradores, não atendo na base. Lá seria inviável. Mas eles têm esse receio. A gente ouve o tempo todo eles dizendo que a gente vai embora, a gente vai embora e eles vão procurar quem depois? (G.F. Z. Norte/Oeste)*

## **11. As favelas ocupadas abrigam preconceitos mútuos, de moradores e policiais.**

- *Existe um preconceito da favela contra os policiais militares, mas também existe um preconceito dos policiais militares com a favela e esse de uma maneira totalmente escrota, assim. Como eu vi numa reportagem no outro dia: o policial chegava na favela e começava a falar: “esses favelados dormem até essa hora, não sei o que ” (...) mas ele sai do trabalho dele e vai para uma outra favela na Zona Oeste. Ele morava em favela. Então, para você ver que é tão complicado. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Eu via alguns amigos passando, aí o cara não podia falar comigo direito porque eu estava na favela fardado e ele trabalhou comigo, (...) depois (...) ele me pediu desculpas: “Não deu pra falar”. (Entrevistado(a) 5)*
- *Tem muitos (policiais da tropa) aí que precisam de uma reciclagem, urgente. Na abordagem, no jeito de falar, no jeito de se comunicar com as pessoas, porque... não são todos, mas tem muitos aí, que por você morar numa comunidade como essa, acha que todo mundo faz e acontece. E não é assim. (morador 1)*

## 12. Muitos policiais da tropa têm uma visão preconceituosa em relação à mediação e aos mediadores.

- *Então, a gente tem que ter o cuidado de como passar isso para o policial, porque o mediador muitas vezes, é visto pelo policial como o puxa-saco da comunidade, ou seja, eles também não gostam da gente - o policial, que acha que a gente vai sempre a favor da comunidade. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *É um trabalho bem mais tranquilo, embora parte da tropa, passado um tempo, não te olhe do mesmo jeito, te olhe de maneira diferente, acha que você está fechado com o comandante. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Um sargento que chegou lá há pouco tempo, e discriminava a gente, ele me falou, pessoalmente: “eu já falei mal de vocês, mas agora, depois da palestra, eu entendi o trabalho. Olha, eu bato palmas agora pra vocês”. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## 13. Os atendimentos e as mediações não ratificadas são desconsiderados no cômputo da produtividade dos mediadores.

- *Lá, a gente tem uma contagem de mediação e só é homologado o que tem duas partes, e a gente como facilitador. Se não tiver as duas partes em acordo e a gente como facilitador, isso não é homologado. Esse atendimento que a gente faz, que, no caso, pra gente, é uma mediação... (...) quando a gente envia isso pro Ministério Público, vem assim: “não foi possível a homologação porque trata-se de um atendimento, não há acordo entre as partes”; então, vem isso pra gente, ou seja, não foi uma mediação pra eles, sendo que pra gente, como profissional, foi. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *O sistema que foi criado pra avaliar o nosso trabalho não está bem criado, não está bem feito, porque nós temos N tarefas, N funções, só que só contabiliza atendimento quando a gente ratifica uma mediação e esse é 10% do nosso trabalho (...) às vezes, em seis meses, um ano de trabalho, você apresenta seis, sete mediações ratificadas, mas você fez muito mais do que isso, mas quando é pedido pra gente apresentar*

números, nós apresentamos números pequenos em vista do que a gente faz, em vista do que a gente trabalha (G.F. Z. Sul/Centro)

#### **14. Não se trabalha com um sistema de notificação padronizado para análise estatística das mediações e atendimentos.**

- *Eu comprei um caderno de bolso pra isso. A pessoa bate lá: “queria falar com o soldado XXX”, “oi, tudo bem? Qual o nome da senhora? A senhora tem um telefone? Tem um documento? Pode falar”. Aqui: “no dia 9... No dia 11... No dia 13...”, ali eu anoto um resumo do assunto: “me procurou porque estava com um problema familiar, o marido não quer pagar”, “procurou porque o muro não sei o quê”, “procurou porque a laje...”, “procurou por causa disso”, “procurou por causa do policial...” (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Nos atendimentos que eu fiz, eu criei um cadastro no meu computador pessoal, com endereço, nome e telefone das pessoas que foram atendidas. Algumas foram geradas mediações e outras não. Agora foi pedido pra gente planilhar esses atendimentos também, por conta de algumas UPPs como é o caso da minha, em que a gente tem hoje uma pequena demanda por mediação, por conta dos problemas que se tem lá. Então, quer dizer, os atendimentos também contam. (G.F. Z. Norte/Oeste)*

#### **15. Não existe ainda um sistema de avaliação de desempenho dos mediadores, entre outros motivos, pela falta de critérios de qualidade bem definidos.**

- *Às vezes o mediador está sendo procurado porque a luz da casa dele (morador) não está acendendo, e aí, de repente, a energia volta e aí ok, o problema está resolvido! Mas não teve acordo, não teve nada disso, mas foi dada essa assistência. Então, a forma de avaliar como o programa de mediação, dentro da UPP, está acontecendo, se está sendo bem desenvolvido, se não está, eu acho que essa forma precisa mudar, ela precisa puxar algumas outras características pra você poder ter uma resposta de fato de como é que está sendo desempenhada a mediação. (G.F. Z. Sul/Centro)*

- *Eu acho que teria que ter assinatura da pessoa, porque a cada serviço que a gente presta pra essa pessoa, ela tem que dizer se ela ficou satisfeita ou não e ela só assina se ela estiver satisfeita, senão, ela vai falar: “não vou assinar”. Assim como o Ministério Público faz: ele pega o número do telefone das partes e liga pra saber se o acordo foi feito, se realmente foi tudo ok, se está sendo cumprindo. A mesma coisa no atendimento: “foi bem sucedido, foi tudo bem?” Claro que isso não vai ser o Ministério Público que vai fazer, mas uma coordenadoria, um órgão, sei lá, a CPP mesmo poderia fazer isso, ver se o mediador está sendo agradável naquela comunidade, se ele está trabalhando certo, se ele está sendo cortês com a pessoa. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **16. Os mediadores estão sujeitos a um trabalho estressante, mas não contam ainda com espaço para supervisão técnica, troca de experiências, discussões de conteúdo e estudos de caso, além de apoio individual.**

- *Eu acho o trabalho de mediação mais difícil (do que na tropa) porque é aquilo que não está bem. (...) e lá na tropa, não tem nada. Então eu chego lá para tirar um serviço de 12 horas, se eu estiver sem saco, que é o termo que a gente usa, eu vou ficar lá parado, não vou abordar ninguém, vai dar aquelas 12 horas e eu vou pra casa. Já na mediação não funciona assim. (...) Aquele dia tu não tá aguentando ouvir... Eu tô cheio de problemas na minha casa, aí o telefone toca, todo mundo tem o meu contato (...) e quer contar o problema. E eu vou ter que ouvir. (...) e você tá com problema na sua casa.... (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Você pode ter três anos de treino de mediação e, ainda assim, continuar nervoso. Para mim, a aflição dele (mediador) vinha da ausência de um contexto de apoio, que lhe desse as condições necessárias para realizar uma mediação. Por exemplo: não tinha um comediador – que não precisaria, necessariamente, estar presente, mas que pudesse funcionar como ponto de apoio, antes, durante e depois. (Entrevistado(a) 2)*
- *Por mais que você pegue várias ocorrências, você saiu do trabalho, você esqueceu tudo lá no morro. Você sai, vai pra balada, esqueceu. Agora, na mediação não. Leva pra casa. Você saiu... Entrou dentro de casa, está pensando no problema. Vai dormir, está pensando. Está saindo de manhã, está pensando no problema. (G.F. Z. Norte/Oeste)*

## **17. Muitos comandantes de unidades não compreendem, não apoiam e não respeitam as diretrizes relativas à mediação.**

- *Em algumas UPPs, o trabalho flui muito bem porque o próprio comandante da UPP compra a ideia, mas em outras, continuam com aquela visão de que se eu emprego dois policiais na mediação, eu estou perdendo uma viatura e uma dupla de policiamento em outro lugar. Ora, em termos de efetividade, não se compara uma dupla de policiamento parada, com uma polícia de proximidade, uma abordagem de aproximação física, com o trabalho de mediação. (Entrevistado(a) 1)*
- *Alguns (comandantes) ainda tem aquela visão retrógrada de que policial não tem que ser polícia comunitária, não tem que ter esse tipo de trabalho, é tudo tiro, porrada e bomba.... (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Eu tive que fazer minha barba de novo porque o meu comandante me falou que ele poderia me usar, poderia ter que me fardar algum dia para tirar algum serviço. Eu construí uma nova imagem (e agora) eu tenho que voltar..." (G.F. Z. Norte/Oeste)*

## **18. Os mediadores precisam se desdobrar em vários papéis, extrapolando, muitas vezes, as suas funções.**

- *Às vezes eles nos veem como tábua de salvação, eles entram ali... Não é o nosso campo de trabalho, mas eles querem sair dali com uma solução e a gente, devido à carência, devido à necessidade, a gente quer ajudar de alguma forma, então, a gente se posiciona meio camaleão, vai de acordo com a necessidade da população. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Nós somos verdadeiros faz-tudo, porque as pessoas procuram a gente para os casos mais diversos possíveis e, na maioria das vezes, a gente nem consegue colocar no papel, o que pra gente, em termos estatísticos, é ruim, porque você acaba parecendo que não está trabalhando. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Eu sou um pouquinho de cada coisa: professor, psicólogo, mãe.... vai adolescente lá que quer bater na mãe e você se coloca no lugar da mãe, ou vai a mãe falando*

*do adolescente, você se coloca no lugar do adolescente. Então, a gente trabalha na comunidade como pode, não perdendo o foco de ser policial e mediador, mas a gente tenta ajudar de outras formas. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **19. Ainda há déficit de mediadores e alguns estão trabalhando sem um parceiro ou parceira.**

- *Aí fomos eu e uma FEM, e o outro ficou na geladeira, ficou de fora. Depois disso teve mais um curso e foram mais dois que estão lá prontos para quando forem chamados para exercer. Mas só tem um. Tem cursado na minha unidade, mas só tem um mediador. Por enquanto. (G.F. Z. Norte/Oeste)*
- *Os moradores procuravam a gente, eu era um pouco de psicólogo, assistente social, muito assistente social! Marcava muitas coisas de moradores, posto de saúde, fazia tudo, buscava o CRAS, o CAPS, conselho tutelar, a gente fazia tudo lá, e eu estou sentindo muita diferença (na UPP X), porque eu estou de mãos atadas. É difícil trabalhar numa comunidade hostil, ainda mais sozinho. (G.F. Z. Sul/Centro)*



### III. OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Esta seção resume um conjunto de reflexões, inspiradas nos depoimentos dos entrevistados, em torno de fatores que tanto podem contribuir para o fortalecimento do programa de mediação, quanto podem minar seu desenvolvimento.

#### **1. Como conceber uma prática, para as UPPs, que leve em conta as especificidades das favelas ocupadas, sem perder de vista os preceitos básicos da mediação de conflitos, isto é, como definir o que são problemas passíveis de mediação e quais as abordagens legítimas para resolvê-los?**

- *No meu entender, (a mediação informal) é fundamental pra sobrevivência da UPP, porque a UPP tem que ser associada a mudanças que atendam a necessidades. Ela tem que ser associada ao maior acesso ao sistema de justiça, a escolas mais tranquilas, onde as pessoas tenham oportunidades pra aprender etc., mas também precisa estar associada à retomada de um espaço comunitário em que as pessoas possam falar verdades, que em outros espaços não podem ser ditas. A mediação formal vai ter uma capacidade limitada sobre essa função, porque ela vai existir somente no âmbito da polícia, e não no da comunidade. A mediação formal será útil em vários aspectos e maravilhosa em muitos sentidos, mas vai haver situações que não se confundem com conflitos pra mediação, porque não são simplesmente conflitos interpessoais, são coisas maiores, como o baile da comunidade, por exemplo. (Entrevistado 2)*
- *A gente recebe muita demanda de serviço público. (No) ano passado, a gente foi procurado pelas lideranças (sobre a) questão da água, da CEDAE. Porque não estava chegando água em tal ponto. Eles já estavam se organizando pra ir fechar a (Avenida X). A gente chamou o cara da CEDAE (e disse): “está acontecendo isso. Aí o cara ficou preocupado, porque geraria um problema, uma questão de segurança pela ineficiência*

do serviço. Ele ligou e falou: “ó, já está indo pra lá um carro agora pra resolver. Aí o cara (liderança comunitária): “péra aí”, então pegou o telefone também: “ó, suspende aí, manda todo mundo voltar pra casa. A gente não vai pra rua agora, não”. Quer dizer, uma conversa, que não gerou dado, ninguém sabe isso a termo, que evitou um conflito que poderia ter acontecido. (G.F. Z. Sul/Centro)

## **2. Como garantir a neutralidade e a imparcialidade do mediador, sendo esse papel desempenhado por uma autoridade policial?**

- *Eu tive um encontro com o pessoal (na instituição X), não foi um encontro formal, não, foi a gente conversando, e vários demonstraram uma certa desconfiança: “Poxa, mas policial fazendo mediação é meio complicado. Como é que ele vai ser imparcial, se você tem que estar neutro numa situação? O policial nunca está neutro, porque as pessoas não vão falar tudo que têm pra falar”. Por exemplo, se a briga for porque o outro está usando droga, as pessoas vão se sentir à vontade pra falar? Então, eles pegavam nesse ponto e a gente entende esses questionamentos, só que o trabalho tem surtido um efeito positivo, então, precisa só melhorar, precisa lapidar, aparar as arestas, mas não acabar com ele. (Entrevistado 4)*
- *Ali ele (o policial) usou sua experiência de praça, seu paternalismo generoso, para beneficiar as partes em conflito com sua sabedoria. Ele induziu os termos do acordo. As partes gostaram, pois não viram ali nada diferente do normal e ele gostou muito, mas eu não consideraria isso como uma mediação bem sucedida. Tudo era muito frágil. Ele sabia o suficiente para entender que não deveria agir daquele modo, mas não sabia como fazer diferente. As pessoas saíram dali com um acordo. Não estavam felizes, não estavam sorrindo, mas se diziam satisfeitas principalmente com o serviço oferecido, porque eles entenderam que o contêiner representava um lugar neutro na disputa entre eles e isso os ajudava a resolver a questão que os estava perturbando. Mas entenderam que o acordo seria provavelmente cumprido porque fora mediado por aqueles que detêm o poder do uso da força. O acordo não foi uma transformação proporcionada pela mediação, mas a mediação se tornou uma nova porta de entrada para o trabalho do policial de sempre. (Entrevistado 2)*

### 3. Como evitar que o poder de polícia confira à mediação um caráter de ameaça velada?

- *No dia 22, liberei mais 40 comprimidos para a paciente, devido ao pedido do senhor (x) da UPP. Isso não é mediação? Pra mim, é mediação, eu botei esse na minha missão. A senhora estava com uma dificuldade de tirar remédio no postinho, eu fui lá e retirei o remédio pra ela. O garoto acho que por antipatia, ou por alguma coisa, não quis atendê-la e eu fui lá e perguntei se ela realmente tinha direito àquele remédio, com aquele receituário. Ele falou que tinha, então: “pô, dá o remédio pra ela, por favor?” (G.F. Z. Sul/Centro)*

### 4. Como evitar o risco de que a mediação feita por policiais aumente a demanda por soluções paternalistas, limitando, ao invés de estimular, a autonomia e a emancipação da população atendida e produzindo uma transferência direta para o mediador, do tipo de expectativa antes dirigida ao tráfico?

- *Vamos ser sinceros. Vamos olhar pelo olhar do morador. Antes era dominado pelo tráfico. O trafico tava ali reinando. Não tinha nenhum representante do setor publico ali. Nenhum representante do governo. O trafico saiu e entrou a UPP. Quem passou a ser o representante do Estado ali? Nós. (G.F.Z. Norte/Oeste)*
- *Na época do tráfico tinha isso. Quem fazia isso pra eles era o traficante. Não estão acostumados a usar a Justiça pra resolver o problema deles. Então, quando você fala em levar pra Justiça, eles ficam com um pé atrás. Não acreditam. Nunca foram atendidos por isso, eles foram atendidos pelo tráfico de drogas. O tráfico de drogas é que fazia a vez do juiz e do carrasco. Eles estão acostumados com essa resolução rápida das coisas. Então, eu vejo que eles me veem lá como mais ou menos o substituto disso, mas orientando dentro da legalidade, de como pode ser resolvido da maneira mais rápida, sem ter que recorrer ao Judiciário, dentro de um acordo que eles podem fazer ali, às vezes em 10 minutos, entendeu? (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Uns pensam que eu vou dar susto, porque eu sou policial (...): “vai lá e fala com ele, que se o senhor falar com ele, ele vai mudar de ideia” (...) eu já corto aí: “não. Péra aí!*

*Não sou fantasma pra dar susto em ninguém. Eu vou ajudar o senhor a resolver o seu problema. Então, fala qual é o seu problema, que eu vou ajudá-lo, mas o senhor é que vai resolver. Não resolvo o problema de ninguém aqui. Eu ajudo vocês a resolverem". O fundamento da direção é esse, eu tento passar isso pra eles: "você tem condições de resolver o seu problema, só que eu vou ajudar você a entender isso. Vamos lá, vamos procurar o melhor caminho. Conta sua história". (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **5. A mediação será a semente de uma concepção mais horizontal das relações de trabalho ou elas serão absorvidas pela rigidez hierárquica do militarismo?**

- *A gente não é uma força independente, a gente tem um militarismo ainda, então, às vezes é aquilo que ele falou: é um supervisor que não tem muita ciência! Até a parceria com o Ministério Público trouxe pra gente uma certa força, porque (...) quando você está trabalhando na unidade e você está dizendo diretamente que você está se reportando ao Ministério Público, está se reportando diretamente ao CPP, que é o nosso comando geral de UPPs, existe até um receio. Até mesmo um sargento, um cabo, ele fica meio assim: "pô, não vou interferir muito nele, não, porque o negócio dele é com o Ministério Público, é com o CPP, então, não vou nem interferir". Já há outros que olham com um certo preconceito, e falam assim: "não, não tem nada disso e tudo o mais". Então, a gente tem um militarismo ali dentro, que, de fato, altera. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Ah, porque você está na mediação, apoiado pelo Ministério Público, você acha que é melhor do que os outros soldados? Não", aí se criar um ego no comandante, você acaba atrapalhando, então, você tem que mediar até o seu trabalho. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **6. Como preparar o conjunto da tropa para que a técnica da mediação possa ser utilizada como ferramenta cotidiana, no policiamento de proximidade?**

- *Eu acho que deveria haver uma formação mais séria, uma frequência maior desses cursos de formação de mediadores. Como eu falei antes, eu acho que a mediação e o espírito de ser mediador estão aí fora. O policial que atende aqui no batalhão de*

área (...) ele tem que ser um mediador. O cara que tá na RP, na viatura, também. (...) Vocês perguntaram qual o serviço mais difícil, o de batalhão, do cara que tá na rua ou o de mediador? Eu acho que ambos são muito difíceis, porque hoje o policial que está no meio da rua trabalhando na viatura ou no P.O.<sup>5</sup> (que é o cara que fica lá 12 horas), ele tem que ser mediador. Hoje já não tem mais espaço pra polícia de outrora, então o cara tem que contornar, não levando pro lado errado da coisa, mas acalmar no sentido de levar pra delegacia pra tentar acalmar os ânimos pra tentar diminuir as perdas. (G.F.Z. Norte/Oeste)

- *Eu acho que o cara que tá na viatura ou no P.O. é um mediador também, só talvez não tenha consciência e não tenha a formação que a gente teve a oportunidade de ter aqui. (G.F.Z. Norte/Oeste)*

## **7. A mediação será, de fato, um alicerce do policiamento de proximidade e de um novo modelo de ação policial, ou permanecerá uma prática isolada de um pequeno grupo de policiais especializados nas UPPs?**

- *Hoje não tem nenhum batalhão fazendo mediação, então a mediação não é institucional, ela é mais iniciativa de alguns comandantes do que propriamente da instituição. Eu tive um encontro com o pessoal (...) e eles não sabiam que tinha mediação nas UPPs. É um projeto muito restrito, é de polícia comunitária, coisa de polícia comunitária. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *A nossa própria instituição, ela é conflitante. (...) todos os investimentos, os maiores investimentos vão para o aparato físico, viatura, colete, armamento e o maior investimento é feito no BOPE, reconhecidamente pelo mundo considerada a melhor tropa de combate urbano, mas a nossa principal atividade é a prevenção, não é a repressão. Já que a nossa prioridade é a prevenção, por que é que os nossos maiores investimentos não estão destinados pra isso? Não temos investimento nenhum para a mediação. (G.F. Z. Sul/Centro)*

5. Policiamento Ostensivo.

## **8. A mediação nas UPPs permanecerá uma atividade exclusivamente policial, ou poderá ser compartilhada com moradores capacitados para atuar em parceria com os policiais?**

- *Eu vejo isso como... um ponto muito forte. Eu estou falando da (UPP X). Ali seria nota 10. Eu acho isso aí excelente! Ia ajudar essa aproximação que a gente sempre busca e essas pessoas estariam trabalhando com a gente. Ali seria também um passo para a gente ter contato com o morador. Até aquele morador que não tem simpatia pela gente. (G.F. Z.Norte/Oeste)*
- *Na minha comunidade acho que não ia fluir bem porque em algum momento ia haver conflito de competências. Em algum momento ele poderia discordar de alguma coisa. O ponto positivo é trazer a comunidade pra gente. Esse sim. (G.F. Z.Norte/Oeste)*
- *Eu também acho que seria interessante, porque a ideia da mediação é capacitar a pessoa que já é moradora da comunidade e já conhece a cultura ali. No caso, eles já capacitaram os policiais que já trabalhavam na comunidade e conheciam. Se fosse uma parceria eu acho que poderia fluir. (G.F. Z.Norte/Oeste)*
- *Você não sabe se esse morador vai ter algum interesse escuso. Se ele vai ter a imparcialidade necessária. Se ele não vai tomar partido da parte a, b ou c, porque “ah, se eu tomar determinado partido de determinado lado vai ser conveniente por isso, por isso ou por isso. E o lado sigiloso fica fora. (G.F. Z.Norte/Oeste)*

## **9. A mediação nas UPPs será, na prática, um trabalho de conciliação e arbitragem, ou resultará em uma ação transformadora, emancipadora e reflexiva, para a comunidade, para a polícia e para os mediadores, individualmente?**

- *Quando a mediação funciona, porque ela permite um acesso mais tranquilo a uma solução para um conflito, mesmo considerando o uso potencial da força que está ao alcance da polícia, isso sinaliza que a própria mediação transformou a relação de poder. O que me preocupa são as condições de fragilidade em que o mediador atua. Seus próprios conceitos, a barreira em relação aos colegas, que não percebem valor no que ele faz. (Entrevistado 2)*

- *É muito complicado, é uma carga psicológica muito grande, que a gente tem que aprender. Eu hoje sou uma pessoa, vamos dizer assim, não melhor, mas uma pessoa até mais consciente dos meus atos, porque o que antes você reagiria com aspereza, hoje em dia você: “péra aí! vamos ver isso aqui”. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *A característica da mediação nas comunidades é muito diferente da mediação que a gente faz aqui fora; eu já fui mediador do TJ, então são fatos completamente diferentes. A mediação do TJ e a mediação da UPP são muito diferentes, muito mesmo, é mais uma conciliação do que mediação, porque na mediação mesmo, a gente não pode impor, não pode dar ideia, não pode fazer nada, só que, na comunidade, se você não der ideia, não sai nada. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## **10. Como a mediação pode ajudar a lidar com conflitos entre policiais e moradores?**

- *Nós temos o caso em que eles vão lá reclamar dos policiais, porque eles acham que eu não sou polícia. Então, é a ponta que eles têm pra poder falar do policial, também ao invés de ir à delegacia, porque eles também não podem ir à delegacia, muitos têm problema, ou têm medo por vários motivos. Então, eles acham que vindo até mim, eu vou mandar pro Ministério Público e o Ministério Público vai saber que o policial está estacionando na vaga dele, sendo que não tem vaga, é de todo mundo. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Teve o caso de um policial lá que gritou com umas crianças que estavam jogando bola perto do carro dele. Gritou diretamente, como se fosse... E as pessoas ficaram assustadas. O policial estava saindo do serviço, 24 horas de serviço, e eu fui chamado porque aquilo não era jeito de se falar com a criança. Aí você tem que se colocar entre o morador, que está vendo um flagrante de desrespeito a uma criança, com palavras de baixo calão, aquela coisa toda, e o policial que está tendo o seu bem material.... De repente, durante muito tempo ele souou pra ter aquilo ali (...). Se você fala que o policial está errado, o policial vai ficar contra você e é um colega de farda, é um colega que está acompanhando você e vai gerar um transtorno pra você dentro da corporação. E se você falar que o morador está errado, você está nitidamente também contrariando a lógica, porque o cara está agredindo uma criança. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## 11. Como evitar que o policial perca sua condição de neutralidade e acabe se percebendo como um “educador” daqueles a quem presta o serviço?

- *O primeiro passo é saber ouvir. Se ele souber ouvir, beleza. É saber ouvir, dar atenção, ter contato, proximidade. A verdade é essa: a pessoa carente, a pessoa necessitada, a pessoa fala muito palavrão, fala com vários erros de português... É você não corrigir, porque se a pessoa está falando e você está corrigindo, ela vai se retraindo. É saber ouvir aquela pessoa com todos os defeitos e todas as qualidades que ela tem, sem criticar, sem ser crítico, tem que respeitar as limitações, as necessidades. Eu acho que o pré-requisito do mediador é saber ouvir. (G.F. Z. Sul/Centro)*
- *Então ainda assim, na mediação, a gente tenta fazer esse papel de educação, de mostrar para a mãe como ela poderia fazer o filho dela portar-se melhor. Porém, eles não enxergam isso, eles acham que comigo eles têm que ser mansos e dentro de casa pode ser o que for, tanto homem, quanto mulher. Então, é uma coisa cultural, teria que passar através de uma cultura, seja ela qual for, televisão, rádio, ou pessoas indo na comunidade, e fazendo essas palestras, assim como fazem sobre violência doméstica, e passar: “olha, vocês não podem ser assim”. (G.F. Z. Sul/Centro)*

## IV. IDEIAS PARA O FUTURO DA MEDIAÇÃO NAS UPPs

As medidas apresentadas a seguir combinam sugestões implícitas nas falas dos entrevistados e reflexões suscitadas pela pesquisa. Elas não pretendem apontar soluções para todos os impasses e dificuldades enunciadas previamente, mas buscam detectar caminhos que ajudem a aprimorar as ferramentas da mediação como instrumento da ação policial.

- 1. Ampliação de um espaço para reflexão e troca de experiências entre os mediadores, com a perspectiva de focalizar os conteúdos da mediação (aspectos técnicos, teóricos, vivenciais etc.), para além das questões formais sobre a organização do serviço;**
- 2. Valorização, nos processos de seleção, de mediadores voluntários, vocacionados e com boa capacidade de diálogo;**
- 3. Ampliação e aprofundamento da formação dos mediadores: formação continuada, com supervisão técnica, período de observação e comediações, grupos de estudo e reciclagens;**
- 4. Investimento na formação aprofundada de alguns policiais mediadores com potencial para atuar, futuramente, como instrutores dos cursos de formação;**
- 5. Ampliação da carga horária da mediação de conflitos na formação de praças e oficiais, conferindo-lhe maior centralidade no currículo;**
- 6. Capacitação da tropa das UPPs e desenvolvimento de um protocolo, visando a atuação integrada de todos os policiais ao trabalho dos mediadores;**

- 7. Definição conceitual da mediação praticada por policiais nas UPPs, considerando suas especificidades;**
- 8. Divulgação do programa de mediação das UPPs, para ampliar sua visibilidade dentro e fora da Polícia Militar do Rio de Janeiro;**
- 9. Desenvolvimento de projetos de captação de recursos externos e parcerias com a sociedade civil (empresas, universidades, ONGs, etc.) e órgãos governamentais, para apoio em relação à infraestrutura física, capacitação permanente, supervisão, produção de dados, formação de redes etc.;**
- 10. Desenvolvimento de um formulário mínimo, que, aplicado regularmente pelos policiais/mediadores, permita gerar uma base estatística das mediações e atendimentos;**
- 11. Definição de critérios e metodologia de avaliação de desempenho dos mediadores;**
- 12. Incremento do intercâmbio com outras iniciativas de mediação no restante do país;**
- 13. Estudo de viabilidade para, onde for possível, incorporar moradores da comunidade, especialmente treinados, para atuar em parceria com os mediadores da UPP.**



