

# PLANO ESTRATÉGICO 2015-2025

---

*Juntos fazemos a diferença*

Instituto de Certificação e Formação  
de Mediadores Lusófonos

[br.icfml.org](http://br.icfml.org)

## ICFML Plano Estratégico 2015-2025

### Introdução

Todo este processo de planeamento não teria sido possível sem o empenho, paciência e boa disposição de todos os membros do comité de direção do ICFML tanto no Brasil como em Portugal.

Desse modo, uma vez que todo o trabalho no grupo é realizado *online* e pro-bono, facilmente se afigura a motivação de cada membro na condução deste processo até ao fim.

Ora, o planeamento estratégico no ICFML, é o momento em que todos conjuntamente estabelecemos metas e definimos o impacto que queremos causar na sociedade e o modo de o fazer.

É o momento onde perspetivamos uma visão e se vai dando corpo através de múltiplas ações.

Podemos começar por pensar de onde viemos, naquilo que nos trouxe até cá e perspetivar onde queremos chegar, na certeza daquelas que são as nossas vontades, mas também cientes dos nossos medos num futuro que desconhecemos.

Assumimos alguns parâmetros, criamos alternativas, e definimos as nossas vontades neste projeto que temos em comum.

Na verdade, neste projeto é fundamental manter a união não só entre os seus membros como também entre os fundadores do mesmo, sabendo conciliar as diferenças e delas retirar mais-valias.

É fundamental criarmos e definirmos qual o papel e impacto que queremos que esta instituição venha a ter no futuro.

Nesse sentido podemos nos questionar, qual será o futuro possível? Qual será o futuro ideal? Assim, devemos de refletir se aquilo que ambicionamos se coaduna com a nossa missão.

Este trabalho é fruto de uma reflexão que se prende essencialmente em torno da questão - **como gerar impacto?**

As respostas foram as seguintes:

- Gerar **impacto na prática da mediação de conflitos** por meio de ações voltadas para os diferentes stakeholders;
- Gerar **impacto no uso da mediação de conflitos** por meio de ações voltadas para os diferentes stakeholders;
- Gerar um **impacto nas pessoas que trabalham com o ICFML** e naquelas que estão em contacto com a instituição.

Com efeito, para cada uma das respostas supra, definimos como pretendemos alcançar tal impacto e posteriormente e realisticamente como o podemos efetuar.

A primeira abordagem do trabalho começará com uma contextualização da instituição e uma breve apresentação; seguidamente, são definidos amplamente os objetivos estratégicos; e por fim, uma concretização desses objetivos.

Ana Maria Maia Gonçalves  
Presidente do ICFML

## PARTE 1 - Contextualização e apresentação

### ICFML

O ICFML tem como objetivos:

- promover e realizar a certificação de mediadores e de advogados/ conselheiros em mediação, junto ao ICFML, IMI e demais entidades com parâmetros internacionais;
- contribuir para a implementação, sensibilização e utilização da mediação;
- definir as bases comuns para certificação internacional de mediadores;
- promover e organizar, em cooperação com instituições universitárias e associações profissionais locais, palestras e ações de certificação em mediação e/ou advocacia na mediação, dirigidas a profissionais, em especial aos que lidam com a prevenção, gestão e resolução de conflitos;
- apoiar e desenvolver a mediação de conflitos transfronteiriços;
- criar uma rede mundial de mediadores de língua portuguesa certificados pelo ICFML e IMI, com vista ao desenvolvimento da mediação, prestando apoio aos mediadores no desenvolvimento da sua atividade.

O membros fundadores do ICFML em Portugal são Ana Maria Maia Gonçalves e Thomas Gaultier.

Os membros fundadores do ICFML no Brasil são: Ana Maria Maia Gonçalves, Ana Luiza Isoldi, Dulce Nascimento, Fernanda Levy, Henrique Gomm Neto, Leandro Rennó, Marcelo Girade, Mariana Freitas de Souza e Soraya Nunes.

Para ver todos os membros que representam o ICFML nos diferentes países consulte o nosso site web em [icfml.org](http://icfml.org).

### Missão

Promover a colaboração e a paz através do desenvolvimento e profissionalização da mediação de conflitos nos Países de Língua Oficial Portuguesa (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor).

### Visão

Utilizar o poder da mediação de conflitos na contribuição para o desenvolvimento da Justiça nestes países.

### Os nossos valores

O ICFML defende, entre outros, princípios ligados à mediação de conflitos, tais como: integridade, neutralidade, profissionalismo, voluntariedade, paz social, transparência, colaboração, partilha de conhecimento/informação, honestidade e a abertura de espírito.

O ICFML para além de censurar qualquer tipo de corrupção, repudia completamente qualquer tipo de discriminação (sexo, raça, etnia, idade, religião, orientação sexual ou outra caracterização pessoal).

### Atuação

Para além de dotar as comunidades de países de língua portuguesa de ferramentas para que estas possam desenvolver programas de mediação que estimulem a resolução pacífica de conflitos, também desenvolvemos e implementamos o Programa de Avaliação de Qualificação (QAP) em português para certificação pelo IMI - International Mediation Institute - de mediadores internacionais

Ademais, criamos uma rede mundial de mediadores e de advogados/conselheiros em mediação, de língua portuguesa, acreditados pelo ICFML e IMI, com vista ao desenvolvimento da mediação, prestando todo o apoio no desenvolvimento profissional e institucional.

### A nossa visão para a associação ICFML

O ICFML divulgará não só padrões e conhecimentos necessários para o exercício da profissão de mediador de conflitos nos países lusófonos, como também para o papel do advogado na mediação nos países lusófonos.

Para além disso, o ICFML fornecerá todas as ferramentas a todos aqueles que pretender tornar-se profissionais da mediação de conflitos e que falam português, podendo esses profissionais ingressarem como também desenvolverem e progredirem na carreira.

Na verdade o ICFML primará pela inovação, eficiência, dotada de valores e princípios, podendo ser um instituto que servirá de modelo para outras associações sem fins lucrativos.

### *A nossa visão para a mediação de conflitos*

A mediação de conflitos, enquanto meio alternativo de resolução de conflitos, será encarada como uma forma de decisão de litígios séria, devendo ser sempre perspectivada como uma opção para resolução de qualquer conflito social.

Desse modo, os órgãos de soberania reconhecerão a mediação de conflitos como um verdadeiro meio alternativo de resolução de conflitos integrante de uma ordem jurídica justa, bem como em todos os profissionais que desempenham o papel de mediadores.

Assim, todos os profissionais da área do direito irão reconhecer que além de a profissão de mediador de conflitos é gratificante e aliciante como poderão confirmar que é meio alternativo de resolução de conflitos viável que assegura a celeridade, adequação e previsibilidade necessárias para o desenvolvimento de uma ordem jurídica justa.

As escolas desenvolverão programas de gestão de conflitos que permitirão uma melhor convivência entre alunos. Esses programas deverão ser baseados em técnicas de mediação que permitirá prevenir situações de violência, tais como o “bullying” ou qualquer outra forma de discriminação.

Também as universidades deverão integrar nos planos de estudos a mediação de conflitos desde logo nos primeiros anos, contribuindo desse modo para a mudança cultural na sociedade tendente à integração da mediação de conflitos na vida social.

Deste modo, a mediação de conflitos será vista por todas as organizações públicas ou privadas, como um meio essencial de gestão empresarial, capaz de contribuir diretamente para o sucesso organizacional.

Para além disso, o uso de tecnologia de informação e de comunicação (ICT Information and communication technology) ajudará a encontrar a resolução do conflito e posicionará a mediação de conflitos como uma das formas mais eficientes para esse fim.

### *A nossa visão para o papel que desejamos desempenhar*

O ICFML fornece as ferramentas, recursos e oportunidades de liderança para melhorar o desempenho, carreiras profissionais dos seus mediadores ou advogados em mediação certificados, em particular, e dos mediadores de conflitos e advogados em mediação, de forma geral.

Acresce que, o ICFML fornece a estrutura e o reconhecimento, quer diretamente ou através dos seus representantes em cada país, para a contratação de profissionais de mediação de conflitos no mundo lusófono. Este instituto oferece acesso a um capital humano qualificado, recursos especializados e utilizando as melhores práticas, padrões e métricas da profissão de mediadores de conflitos a nível internacional.

Para além disso o ICFML favorece o desenvolvimento da mediação nos organismos de formação, centros de mediação, associações de comércio e ordens de advogados.

### *Juntos fazemos a diferença*

Um dos objetivos fulcrais do ICFML passa pela reunião não só dos órgãos locais, governamentais, organizações, fundações, ONGs, Câmaras de comércio, escolas/universidades, profissionais da área do direito, organismos de formação e centros de mediação de conflitos para conjuntamente com o ICFML promover a utilização da mediação de conflitos na resolução dos litígios nos Países de Língua Oficial Portuguesa.

Outro objetivo fundamental passa também pela criação de uma vasta rede de mediadores e advogados certificados de língua portuguesa.

Assim, acreditamos que juntos fazemos a diferença na nossa atuação.

## PARTE 2 – Objetivos Estratégicos

### *Objetivo Estratégico 1*

*- Criar normas para a excelência da atuação do mediador de conflitos e do advogado em mediação que sejam amplamente reconhecidas e adotadas.*

Utilizando uma única frase, queremos ser a referência nos padrões de qualidade da mediação de conflitos (para mediadores, para advogados na mediação, para mediadores online) em português.

### *Objetivo Estratégico 2*

*- Desenvolver de forma sustentável e institucionalizar a mediação de conflitos nos países lusófonos*

Utilizando uma única frase, queremos ser o ponto de encontro de todos os profissionais na área da mediação privada nos países lusófonos e em particular no Brasil e em Portugal.

### *Objetivo Estratégico 3*

*- Desenvolver uma instituição com propósito e respeito pela diferença*

Utilizando uma única frase, queremos ser exemplo no alinhamento com os nossos valores para todos os que trabalham conosco e para nós.

## PARTE 3 - Operacionalização dos Objetivos Estratégicos

### Operacionalização do Objetivo Estratégico 1

*Criar normas para a excelência da atuação do mediador de conflitos e do advogado em mediação que sejam amplamente reconhecidas e adotadas.*

Este objetivo ambiciona como resultado a aceitação e utilização dos padrões do ICFML e do IMI pelos mediadores de conflitos e pelos advogados na mediação, representando as melhores práticas de referência na mediação de conflitos, nos países de língua portuguesa.

Este objetivo procura causar **impacto na prática** da mediação de conflitos através de ações voltadas para os diferentes stakeholders.

### Mediadores e Advogados na Mediação

#### 1. CERTIFICAÇÃO DE MEDIADORES E DE ADVOGADOS NA MEDIAÇÃO

Para a certificação de mediadores e de advogados na mediação devem ser realizados programas de certificação que permitam o aumento da qualidade e do profissionalismo na prática da mediação de conflitos.

Outro objetivo do ICFML, que deverá ser cumprido até final do presente ano, é o aumento do número de examinadores ICFML, utilizando para o efeito critérios definidos pelo QAP ICFML.

Para além disso, outro propósito do instituto até 2025, é o desenvolvimento de uma rede de facilitadores do programa de certificação nível 1, que permita o desenvolvimento dos conhecimentos da certificação e o aumento do número de mediadores e advogados na mediação certificados nos diferentes países em que o ICFML estiver presente.

#### 2. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL CONTÍNUO (DPC)

Um desenvolvimento profissional contínuo de mediadores e advogados permite a manutenção de competências, devendo para o efeito realizar programas que permitam tal progresso.

Nesse sentido, deverão ser implementados programas que visem a integração de todas as formações de qualidade existentes no mercado como fonte de desenvolvimento dos mediadores certificados por intermédio da criação de um sistema de pontos de certificação.

A criação e implementação de programas anuais pagos poderá promover não só a sustentabilidade dos recursos envolvidos para o desenvolvimento como também a implementação e realização das atividades de DPC.

#### 3. OBSERVATÓRIO DE BOAS PRÁTICAS

Viabilizar um espaço destinado à divulgação de estudos de casos, realizados pelos profissionais da mediação, que seja referência de boas práticas para os profissionais da área.

### Organismos de formação

#### 1. “PARCEIRO FORMAÇÃO ICFML (PFI)”

O ICFML estabelece parcerias para a formação de mediadores e de advogados em mediação de conflitos com parâmetros de qualidade internacionais desenvolvendo para o efeito uma rede de organismos de formação - “Parceiro Formação ICFML (PFI)”.

#### 2. PONTOS FORMAÇÃO ICFML

Criar com os organismos de formação em mediação um sistema de pontos de DPC para os mediadores certificados.

Essa formação permitiria ao mediador certificado obter pontos para manutenção da sua certificação.

#### 3. PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DE ACESSO A MEDIADOR CERTIFICADO

Desenvolver um programa de qualificação que permita ao organismo de formação conjuntamente com o ICFML, certificar mediadores.

### *Código de conduta do mediador e advogado na mediação certificado ICFML*

Produzir um documento claro, sólido e acessível, baseado no código de conduta do IMI.

Este código tem como destinatário os usuários de serviços de mediação e indica os padrões éticos que devem ser observados pelos mediadores certificados ICFML.

Este documento irá possibilitar aos usuários dos serviços de mediação prestados por mediadores certificados ICFML (que acreditem que os padrões estabelecidos no código não foram cumpridos pelo mediador escolhido) de iniciar o processo de avaliação de conduta de mediador certificado ICFML.

Definir um processo de avaliação de conduta ou um centro de atendimento do ICFML para o qual as situações de incumprimento do código de conduta dos profissionais da mediação possam ser reportadas.

### *Standards do ensino da advocacia na mediação*

Definir quais os padrões de formação necessários, de modo a permitir que os participantes possam, depois de se inscrever nos procedimentos de certificação para advogado na mediação, estabelecendo parâmetros para formação de advogados na mediação.

Para além disso, a criação de um site voltado para a advocacia na mediação.

### *Standards para mediação online*

Definir padrões de formação para mediadores que pretendam atuar online, com base no trabalho feito internacionalmente nesta área pelo ICFML.

### *Transparência do processo de certificação para garantia de confiança*

Oferecer informação clara e concisa sobre o procedimento de avaliação da certificação, criando um processo de reclamação, que seja transparente e de fácil acesso para os mediadores e advogados na mediação.

Promovendo ainda a divulgação da distinção entre avaliador e facilitador.

## *Operacionalização do Objetivo Estratégico 2*

*- Desenvolver de forma sustentável e institucionalizar a mediação de conflitos nos países lusófonos.*

Este objetivo será cumprido caso a mediação de conflitos se vier a tornar uma realidade nos países lusófonos, o que significa gerar **impacto no uso** da mediação de conflitos por meio de ações voltadas para os diferentes *stakeholders*.

### *Desenvolvimento de rede de parcerias*

No ICFML acreditamos que “juntos fazemos a diferença”. “Parceria” é uma palavra chave para a concretização dos objetivos nos quais acreditamos. O estabelecimento de convênios com instituições com as quais se deseja que exista confiança.

#### **1. PARCERIAS COM CÂMARAS**

O ICFML já estabeleceu parcerias com diversas câmaras brasileiras para a realização de procedimentos de certificação e organização de eventos.

Pretende-se aumentar o número de câmaras parceiras e, com isso, ampliar o escopo das parcerias, com o objetivo de permitir que a certificação ICFML seja um critério de preferência veiculado pela câmara aos seus usuários.

#### **2. PARCERIAS COM ORDEM DOS ADVOGADOS**

No caso das parcerias existentes estas serão mantidas e as outras serão viabilizadas, em particular com as seções da OAB nos diversos estados brasileiros e as respectivas Escolas Superiores de Advocacia - ESA e com a Ordem dos Advogados de Portugal.

#### **3. PARCERIAS COM UNIVERSIDADES**

O ICFML valoriza especialmente as parcerias existentes com as universidades nos países em que este está presente. Tem como objetivo estratégico de possibilitar a existência de um currículo completo sobre Mediação de Conflitos em universidade.

Estas parcerias visam igualmente a previsão de disciplinas de mediação de conflitos nas unidades curriculares de diversos cursos, como o de Direito e Administração de Empresas, entre outros.

#### **4. PARCERIAS COM INICIATIVAS DA SOCIEDADE**

Um dos principais objetivos do ICFML é a ampliar as suas parcerias com outras instituições ou com iniciativas privadas realizadas pontualmente, desde que essas se esquadrem no quadro de valores que o ICFML possui e pretende difundir.

Um exemplo de desses parceiros e que tem se destacado é o “Café com Mediação”.

#### **5. PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES LIGADAS AO MUNDO EMPRESARIAL**

No mundo empresarial, pretende-se desenvolver parcerias com instituições importantes e representativas da gestão empresarial nos diferentes países.

#### **6. PARCERIAS INTERNACIONAIS**

Considerando o papel que atualmente o ICFML ocupa internacionalmente, pretende-se ampliar as parcerias que possam conferir ainda mais visibilidade aos mediadores e advogados certificados pelo ICFML, sempre aprendendo com o que já foi implementado em outros países.

#### **7. PARCERIAS COM INDIVÍDUOS**

A ideia de que “JUNTOS FAZEMOS A DIFERENÇA” é um dos lemas essenciais das atividades do ICFML.

Assim, com as parcerias realizadas com indivíduos que partilham os valores do ICFML procura-se viabilizar um impacto positivo no uso efetivo da mediação de conflitos.



### *Biblioteca virtual em português*

Criar a maior biblioteca virtual sobre mediação de conflitos em língua portuguesa.

### *Comunicação sobre mediação*

A comunicação sobre mediação pode ser feita não só através da realização regular de eventos sobre mediação ou parcerias com eventos já existentes de modo a contribuir para uma correta difusão do instituto da mediação de conflitos, como através das redes sociais ampliando desse modo o público alvo.

### *Competições em mediação*

Participar das diversas competições de mediação, contribuindo para que os critérios de avaliação sigam os padrões internacionais de mediação do ICFML e do IMI.

### *Desenvolvimento do uso da mediação nas instituições de ensino*

Nas instituições de ensino poderão ser levadas a cabo diversas medidas tais como:

- proporcionar, desde a formação infantil até formação universitária, o conhecimento da mediação como forma de prevenção e resolução dos conflitos em instituições de ensino;
- definir um plano estratégico de divulgação da mediação de conflitos no meio escolar como forma essencial de pacificação social.

### *Impacto na política legislativa*

O ICFML, através dos membros da sua Diretoria e dos seus mediadores e advogados certificados, pretende influenciar as políticas legislativas dos países em que atua, de forma a permitir que a mediação de conflitos esteja presente da forma mais ampla e adequada possível.

### *Operacionalização do Objetivo Estratégico 3*

#### *- Desenvolver uma instituição com propósito e respeito pela diferença*

Qualquer membro que colabore quer direta como indiretamente com o ICFML deve ser capaz de apreender “o modo de estar” e o “modo de ser” compatível com a missão que a instituição se propôs.

Estes objetivos visam gerar um impacto nas pessoas que trabalham com o ICFML e naquelas que contactam com a instituição.

#### *Grupo de pessoas e organização interna colaborativa*

A organização interna deve ser fortalecida através da consolidação do modelo de direção participada e delegada, aumento da realização de reuniões de planeamento de tarefas e prestação de informação aos membros da associação.

Encontro anual com todos os mediadores e advogados certificados para fortalecer o sentimento de grupo e possibilitar a partilha de informações e experiências

Ora, acredita-se que apenas tendo impacto no campo pessoal ter-se-á impacto também no campo profissional.

#### *Trabalho essencialmente virtual*

O ICFML é essencialmente virtual, uma vez que utiliza tecnologias na sua logística de funcionamento interno.

Nesse sentido, o objetivo essencial é auxiliar os membros no desempenho das suas tarefas, em modo online.

#### *Definição de grupos de pessoas de todo o país e de horizontes diversos para projetos internos*

O ICFML está completamente aberto a todos aqueles que com ele pretendem colaborar, designadamente, grupos de trabalho dos mais diversos temas.

#### *Redes sociais*

Presença nas redes sociais e sua utilização para divulgação das atividades dos mediadores e dos advogados certificados.

#### *Sair da caixa*

Difundir ao maior número de pessoas o ICFML e quais as atividades que desempenha, especialmente a pessoas dos mais diversos extratos sociais.

#### *Incrementar e diversificar os recursos económicos*

##### **1. PROJETO CHAVE - BIBLIOTECA VIRTUAL EM PORTUGUÊS**

Definir um projeto chave para captação de doações, em particular patrocínios de organizações privadas, mediante convenções e acordos de colaboração.

##### **2. PARTICIPAÇÃO DOS MEDIADORES CERTIFICADOS NO PAINEL ICFML**

##### **3. PROMOÇÃO DE CONTEÚDOS ONLINE**

*ICFML Brasil 2018 Conselho Consultivo*

Adolfo Braga Neto  
Adriana Braghetta  
Alexandre Palermo Simões  
Ana Teresa Basílio  
Ana Valéria Silva Gonçalves  
Andrea Maia  
Antonio Luiz Sampaio Carvalho  
Augusto Tolentino  
Carlos Eduardo Vasconcelos  
Carolina Prado de Azevedo  
Cesar Cury  
Cláudia Frankel Grossman  
Eduardo Vieira  
Elsa de Matos  
Francis de Oliveira Rabelo Coutinho  
Francisco Maia  
Frederico José Straube  
Gilberto Zereu  
Helena Gurfinkel Mandelbaun  
Igor Lima  
Inez Balbino Petterle  
João Assis  
Joaquim Paiva Muniz  
Juliana Loss Andrade  
Kazuo Watanabe, Professor  
Lavínia Cavalcanti Cunha  
Lia Justiniano dos Santos  
Lilian Santos  
Lúcia Mugayar  
Marcello Rodante  
Marilene Marodin  
Marina Gaensly Blattner  
Mônica Mendonça Costa  
Nathalia Mazzonetto  
Patrícia Freitas Fuoco  
Paul E. Mason  
Paula Fazio  
Ricardo Pires Dornelles  
Samantha Pelajo  
Sandra Regina Garcia Olivan Bayer  
Silvana Dias  
Tânia Almeida  
Vera Cecília Monteiro de Barros  
Vivien Lys Porto Ferreira da Silva  
Wilson Pimentel

*"The central issue is never strategy, structure, culture, or systems. All those elements, and others, are important. But, the core of the matter is always about changing the behaviour of people, and behaviour change happens in highly successful situations mostly by speaking to people's feelings"*

*"A questão central nunca é estratégia, estrutura, cultura ou sistemas. Todos esses elementos e outros são importantes. Mas o cerne da questão é sempre mudar o comportamento das pessoas, e a mudança de comportamento acontece em situações de sucesso falando aos sentimentos dessas pessoas "*

John P. Kotter, Dan Cohen (2013).  
"The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations",  
p.11, Harvard Business Press

JUNTOS FAZEMOS A DIFERENÇA

