



FEDERAÇÃO NACIONAL DE MEDIÇÃO DE CONFLITOS

Relatório de Atividades 2025



2025

ÍNDICE

1. Introdução	3
2. Enquadramento Estratégico	3
3. Atividades Desenvolvida	4
3.1. Representatividade Institucional e Relações Externas	4
3.2. Promoção da Mediação, Debate e Produção de Conhecimento	5
3.2.1. Clubes de Leitura	5
3.2.2. Exposição sobre Mediação – Universidade Autónoma de Lisboa	5
3.2.3. Congresso da FNMC 2025	5
3.3. Comunicação, Imagem Institucional e Divulgação	6
3.4. Fortalecimento Interno e Organização da Federação	6
4. Grau de Execução do Plano de Atividades 2025	7
4.1. Atividades Realizadas	7
4.2. Atividades em Curso	8
4.3. Atividades Reprogramadas	8
5. Nível de Exequibilidade Alcançado em 2025	9
5.1. Coerência entre Planeamento e Execução	9
5.2. Grau de Concretização por Tipologia de Ação	9
5.3. Gestão das Reprogramações	10
5.4. Avaliação Final	11
6. Constrangimentos Identificados e Estratégias de Superação	12
7. Considerações Finais	13

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2025

1. Introdução

O presente Relatório de Atividades tem como objetivo apresentar à Assembleia Geral o balanço da atividade desenvolvida pela Federação Nacional de Mediação de Conflitos (FNMC) ao longo do ano de 2025, no quadro do mandato em curso, evidenciando o grau de concretização dos objetivos definidos, as principais iniciativas realizadas, bem como os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para a sua superação.

Este relatório assume-se como um instrumento de **prestação de contas**, de **transparência institucional** e de **reflexão estratégica**, permitindo aos associados conhecer de forma sistematizada o trabalho desenvolvido pela Direção, assim como as dinâmicas organizacionais que marcaram o ano de 2025.

A elaboração do presente documento teve por base:

- o **Plano de Atividades para 2025**, aprovado em Assembleia Geral;
- as **atas das reuniões de Direção realizadas ao longo do ano**, enquanto fonte privilegiada de registo das decisões, iniciativas, ajustamentos e processos de execução.

O ano de 2025 caracterizou-se por uma forte intensidade de trabalho, marcada simultaneamente pela consolidação de projetos estruturantes, pelo reforço da presença institucional da FNMC e pela necessidade de ajustes organizacionais decorrentes da complexidade crescente da ação da Federação.

2. Enquadramento Estratégico

A FNMC prossegue, enquanto federação representativa, a missão de **promover, dignificar e fortalecer a mediação de conflitos em Portugal**, afirmando-a como um meio adequado de resolução de litígios, contribuindo para a paz social, o acesso à justiça e a qualificação das práticas profissionais dos mediadores.

O Plano de Atividades para 2025 estruturou-se em torno de um conjunto de **eixos estratégicos**, entre os quais se destacam:

- a valorização e profissionalização da mediação;

- o reforço da representatividade institucional da Federação;
- a promoção do debate, da reflexão e da produção de conhecimento;
- a dinamização da participação dos associados;
- o fortalecimento da organização interna da FNMC.

Ao longo de 2025, a Direção procurou desenvolver a sua ação em coerência com estas orientações estratégicas, articulando iniciativas de natureza institucional, formativa, científica e organizacional, num contexto marcado por exigências crescentes, quer ao nível externo, quer ao nível interno da Federação.

3. Atividades Desenvolvidas

3.1. Representatividade Institucional e Relações Externas

Durante o ano de 2025, a FNMC reforçou de forma consistente a sua **presença e intervenção institucional**, assumindo um papel ativo no diálogo com entidades públicas, académicas e profissionais relevantes para o sistema de mediação em Portugal.

Destaca-se, neste âmbito, o relacionamento institucional com a **Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ)**, traduzido em contactos formais, reuniões e preparação de posições estratégicas da Federação, com vista ao reconhecimento e fortalecimento do sistema público de mediação, à valorização do papel dos mediadores e à discussão de matérias estruturantes como a formação, a prática supervisionada e a sustentabilidade do sistema.

No plano académico e científico, a Federação aprofundou a sua articulação com a **CEU - Cooperativa de Ensino Universitário**, entidade instituidora da Universidade Autónoma de Lisboa, da escola de Enfermagem de São Francisco das Misericórdias e criadora do centro de Arbitragem da Universidade Autónoma de Lisboa de Luís de Camões, desenvolvendo uma parceria que incluiu:

- a organização de uma exposição dedicada à mediação;
- a preparação e realização de atividades conjuntas de sensibilização e reflexão;
- a colaboração na divulgação e apoio institucional ao Congresso da Federação.

A FNMC manteve igualmente contactos e articulações com ordens profissionais, entidades públicas e organizações da sociedade civil, reforçando a sua posição enquanto interlocutor credível e representativo da mediação de conflitos em Portugal.

3.2. Promoção da Mediação, Debate e Produção de Conhecimento

A promoção do debate, da reflexão crítica e da produção de conhecimento constituiu um dos pilares da atividade da Federação em 2025.

Clubes de Leitura

Ao longo do ano, foram dinamizados **12 Clubes de Leitura**, que se afirmaram como espaços regulares de encontro, reflexão e partilha entre mediadores, académicos e outros profissionais interessados na mediação. Estes momentos contribuíram para:

- a divulgação de obras relevantes na área da mediação;
- o aprofundamento de temáticas emergentes;
- o reforço da comunidade de prática em torno da FNMC.

A adesão aos Clubes de Leitura revelou-se globalmente positiva, apesar de oscilações no número de participantes, tendo a Direção procedido a ajustamentos na calendarização, divulgação e formatos, de forma a responder às dinâmicas e disponibilidades dos associados e convidados.

Exposição sobre Mediação na Universidade Autónoma de Lisboa (UAL)

No âmbito das atividades desenvolvidas em 2025, assume particular relevo a exposição dedicada à mediação realizada na Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), desenvolvida em parceria com esta instituição académica.

Esta iniciativa constituiu uma ação estruturante de sensibilização, divulgação e afirmação pública da mediação, permitindo aproximar a Federação da comunidade académica, dos estudantes e de diversos profissionais, reforçando simultaneamente o papel da FNMC enquanto entidade promotora de uma cultura de diálogo e de resolução pacífica de conflitos.

A exposição integrou conteúdos informativos e pedagógicos sobre a mediação, bem como momentos de reflexão e contacto direto com a prática mediadora, contribuindo para:

- o aumento da visibilidade institucional da FNMC;
- o reforço da credibilidade da mediação junto de públicos diversificados;
- a consolidação da parceria estratégica com a Universidade Autónoma de Lisboa;
- a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento de outras iniciativas conjuntas.

Pelo seu alcance, investimento organizativo e impacto institucional, esta exposição é reconhecida pela Direção como uma das iniciativas de importante relevo desenvolvidas pela Federação ao longo de 2025.

O Congresso da Federação 2025

O Congresso da FNMC constituiu um dos momentos centrais da atividade de 2025, mobilizando um esforço organizativo significativo ao longo de vários meses. A preparação do Congresso envolveu:

- definição do tema e do programa científico;
- contacto e articulação com oradores nacionais e internacionais;
- organização logística e tecnológica;
- estratégias de divulgação e angariação de participantes.

Após a sua realização, o Congresso foi objeto de avaliação interna, identificando-se aspetos positivos, aprendizagens e áreas de melhoria, numa lógica de crescimento organizacional e de qualificação futura dos eventos promovidos pela Federação.

3.3. Comunicação, Imagem Institucional e Divulgação

No domínio da comunicação e da imagem institucional, a FNMC desenvolveu um conjunto de ações com vista a reforçar a sua visibilidade pública e a melhorar os canais de comunicação com os associados e com o exterior.

Entre as iniciativas desenvolvidas destacam-se:

- o trabalho de reorganização e lançamento do **site institucional**, enquanto ferramenta central de divulgação de atividades, inscrições e informação relevante;
- a dinamização das **redes sociais**, com especial enfoque na divulgação dos Clubes de Leitura, do Congresso e das iniciativas institucionais;
- a reflexão e preparação para a reativação da **newsletter** e da revista da Federação, enquanto instrumentos de comunicação e partilha de conhecimento.

Apesar dos constrangimentos identificados ao longo do ano, a Direção procurou manter uma estratégia de comunicação coerente, ajustando prioridades e recursos às exigências e possibilidades concretas da organização.

3.4. Fortalecimento Interno e Organização da Federação

Ao longo de 2025, a Direção da FNMC dedicou particular atenção ao fortalecimento da organização interna da Federação, reconhecendo que a consolidação externa da sua ação depende, em larga medida, da existência de uma estrutura interna funcional, clara e sustentável.

Neste sentido, foram desenvolvidos esforços significativos no plano da organização administrativa, da definição de processos de trabalho e da clarificação de responsabilidades, procurando responder ao aumento progressivo da carga operacional associada às atividades da Federação.

A Direção procedeu a uma reflexão contínua sobre a necessidade de reforço do apoio administrativo e técnico, tendo sido equacionadas e testadas diferentes soluções ao longo do ano, com o objetivo de assegurar maior estabilidade, previsibilidade e eficácia no funcionamento da FNMC. Esta reflexão traduziu-se na tomada de decisões orientadas para a separação clara entre funções administrativas, funções de comunicação e marketing e funções de coordenação estratégica.

Paralelamente, foi dada especial atenção à organização interna dos processos associados à admissão de associados, à gestão de quotas, à emissão de recibos e à articulação com a contabilidade, procurando garantir maior rigor, transparência e conformidade com as obrigações estatutárias e legais da Federação.

No plano da comunicação interna, a Direção procurou melhorar os fluxos de informação e a articulação entre os seus membros, reconhecendo a importância de uma coordenação eficaz num contexto de forte exigência e de multiplicidade de frentes de trabalho.

4. Grau de Execução do Plano de Atividades 2025

A análise do grau de execução do Plano de Atividades para 2025 permite constatar que a maioria das ações previstas foi concretizada, iniciada ou colocada em desenvolvimento, ainda que, em alguns casos, com ajustamentos ao nível do calendário, do formato ou da profundidade inicialmente prevista.

4.1. Atividades Realizadas

Entre as atividades plenamente realizadas ao longo de 2025 destacam-se:

- a dinamização regular dos Clubes de Leitura;
- a realização do Congresso da FNMC 2025;
- o reforço da presença institucional junto de entidades públicas e académicas;

- o desenvolvimento da parceria com a Universidade Autónoma de Lisboa;
- a reorganização e lançamento do site institucional;
- a admissão de novos associados ao longo do ano.

4.2. Atividades em Curso

Algumas ações previstas no Plano de Atividades encontram-se em desenvolvimento ou em fase de consolidação, nomeadamente:

- a reativação da newsletter e da revista da Federação;
- o aprofundamento de parcerias institucionais;
- a implementação de estratégias de angariação e envolvimento de associados;
- o reforço estrutural do apoio administrativo.

4.3. Atividades Reprogramadas

Algumas atividades previstas no Plano de Atividades 2025 não foram concretizadas nos moldes inicialmente calendarizados, tendo sido reprogramadas ao longo do ano, em função de fatores identificados e deliberados pela Direção.

Entre as atividades reprogramadas destacam-se, de forma objetiva:

- a)** a implementação plena da newsletter e da revista da Federação, cuja reativação exigiu uma redefinição do modelo editorial, dos recursos humanos disponíveis e da sustentabilidade financeira;
- b)** algumas atividades de sensibilização previstas em parceria com entidades académicas, cujo calendário foi ajustado em função da disponibilidade institucional e da articulação com o calendário letivo;
- c)** iniciativas de maior abrangência nacional inicialmente previstas para 2025, que transitaram para fase de preparação ou para o início de 2026, de forma a garantir melhores condições de execução e maior impacto.

Estas reprogramações resultaram essencialmente de constrangimentos ao nível dos recursos humanos e do apoio administrativo da concentração significativa de esforços na preparação e realização do Congresso da FNMC 2025 e da necessidade de priorização estratégica das ações com maior impacto institucional no curto prazo.

A Direção considera que as decisões de reprogramação foram tomadas de forma responsável e alinhada com os objetivos estratégicos da Federação, permitindo

salvaguardar a qualidade das iniciativas desenvolvidas e assegurar a sustentabilidade da ação da FNMC.

5. Nível de exequibilidade alcançado em 2025

5.1. Coerência entre planeamento e execução

O Plano de Atividades 2025:

- era **ambicioso**, mas alinhado com o ciclo 2024–2026;
- privilegiava ações estruturantes (representatividade, promoção, eventos, reflexão);
- assumia implicitamente uma **forte dependência do trabalho voluntário da Direção**.

O Relatório demonstra que:

- **os eixos estratégicos foram efetivamente ativados;**
- não houve abandono de áreas-chave;
- as decisões tomadas mantiveram fidelidade ao plano, mesmo quando houve reprogramações.

Conclusão: o plano foi realista do ponto de vista conceptual revelando **Alta coerência estratégica**.

5.2. Grau de concretização por tipologia de ação

a) Ações de natureza institucional e política

Exemplos de ações:

- reforço da presença institucional;
- parcerias académicas (UAL);
- realização da exposição;
- congresso;
- afirmação pública da FNMC.

Estas ações:

- dependem mais de **capacidade relacional e liderança** do que de recursos financeiros;
- foram bem executadas;
- tiveram impacto visível.

Conclusão: Aqui, o plano foi **claramente exequível e executado**.

b) Ações de promoção, reflexão e eventos

Exemplos:

- clubes de leitura;
- congresso;
- exposições e iniciativas públicas.

A execução foi consistente, ainda que com ajustamentos de formato e ritmo — normais e aceitáveis.

Conclusão: Exequibilidade: ALTA

c) Ações estruturais internas (administração, comunicação, publicações)

Aqui está o ponto mais crítico — e o relatório trata-o bem.

Exemplos:

- newsletter;
- revista;
- estabilização administrativa;
- comunicação regular.

O plano **subestimou**:

- o esforço contínuo necessário;
- a dependência de recursos humanos estáveis;
- o impacto acumulado das tarefas “invisíveis”.

A exequibilidade existia, mas **não nas condições reais disponíveis**. A reprogramação foi uma decisão responsável, não um fracasso.

Conclusão: Exequibilidade: MODERADA

5.3. Gestão das reprogramações

Boa maturidade organizacional

Um indicador muito importante de exequibilidade **não é fazer tudo**, mas:

- saber **o que adiar**;
- saber **porquê**;
- e saber **explicar isso institucionalmente**.

O relatório mostra:

- decisões fundamentadas;
- prioridades claras (Congresso, UAL, representatividade);
- proteção da qualidade das ações realizadas.

Isto **augmenta** o nível de exequibilidade global.

5.4. Avaliação final

Dimensão	Avaliação
Coerência do plano	Alta
Execução dos eixos centrais	Alta
Execução administrativa e editorial	Moderada
Capacidade de ajustamento	Alta
Transparência do relato	Alta

Conclusão: Nível de exequibilidade global: Moderado–Elevado (≈ 70–75%)

Para uma federação com estrutura leve, recursos limitados e grande ambição estratégica, este é um **resultado sólido e credível**.

Se o Plano 2025 tivesse sido **menos ambicioso**, provavelmente teria tido:

- maior taxa de execução numérica,
- mas **menor impacto institucional**.

O caminho seguido foi o adequado:

- primeiro **afirmar a FNMC**,
- depois **organizar e consolidar** (o que 2026 já reflete).

A análise comparativa entre o Plano de Atividades para 2025 e o Relatório de Atividades permite concluir que o nível de exequibilidade alcançado foi globalmente positivo, situando-se num patamar moderado a elevado.

Os principais eixos estratégicos definidos foram efetivamente ativados, com especial destaque para as ações de representatividade institucional, promoção da mediação, desenvolvimento de parcerias académicas e realização de eventos estruturantes, que evidenciam uma elevada correspondência entre o planeado e o executado.

Algumas iniciativas de natureza estrutural e administrativa foram objeto de reprogramação, em resultado de constrangimentos operacionais e da necessidade de priorização estratégica, tendo estas decisões sido tomadas de forma consciente, fundamentada e alinhada com os objetivos gerais da Federação.

O percurso desenvolvido ao longo de 2025 revela, assim, uma gestão responsável, capaz de ajustar o planeamento às condições reais de execução, salvaguardando a qualidade das ações realizadas e reforçando a maturidade organizacional da FNMC.

6. Constrangimentos Identificados e Estratégias de Superação

O ano de 2025 evidenciou um conjunto de constrangimentos que importa reconhecer de forma clara e responsável, enquanto parte integrante de uma gestão transparente e consciente.

Entre os principais constrangimentos identificados destacam-se:

- a elevada carga de trabalho associada à preparação e execução do Congresso;
- limitações ao nível dos recursos humanos disponíveis;
- dificuldades na estabilização do apoio administrativo;
- exigências crescentes no domínio da comunicação e da gestão digital.

Perante estes desafios, a Direção adotou diversas estratégias de superação, nomeadamente:

- redefinição de prioridades;
- ajustamento de calendários;
- redistribuição de tarefas;
- reflexão estratégica sobre modelos de apoio mais sustentáveis para o futuro.

Estas estratégias permitiram assegurar a continuidade da atividade da Federação, mantendo elevados padrões de rigor, compromisso e responsabilidade institucional.

7. Considerações Finais

O ano de 2025 constituiu um período de intenso trabalho, aprendizagem e consolidação para a Federação Nacional de Mediação de Conflitos.

A Direção considera que os objetivos estratégicos definidos no Plano de Atividades foram, em larga medida, alcançados ou colocados em desenvolvimento, num contexto marcado por exigências crescentes e pela ambição de afirmar a FNMC como uma entidade de referência no panorama da mediação em Portugal.

O balanço global do ano evidencia uma Federação ativa, comprometida e em crescimento, consciente dos desafios que enfrenta, mas igualmente das oportunidades que se colocam para o futuro.

A Direção reafirma o seu compromisso com a transparência, a participação dos associados e a valorização da mediação de conflitos, encarando 2026 como um ano de continuidade, aprofundamento e consolidação do trabalho desenvolvido.

Fevereiro de 2026.

A Presidente da FNMC

Assinado por: **Célia Marina Nóbrega Soares Reis**
Num. de Identificação: 09263567
Data: 2026.02.25 16:45:04+00'00'

