

ALGUMAS FERRAMENTAS PARA A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Saarah Miranda da Silva*

“tolerância não significa concordar com o outro ou ficar indiferente diante da injustiça, mas demonstrar respeito pela humanidade essencial de cada pessoa” (Ury, 2000, p 122)

1. INTRODUÇÃO

A Mediação tem se apresentado como uma forma de permitir que as próprias pessoas envolvidas no conflito consigam gerenciar as emoções e alcançar uma resolução adequada para os mesmos.

No entanto, para buscar o restabelecimento do diálogo, é importante que o mediador tenha conhecimento dos instrumentos que podem ser utilizados.

Dessa forma, serão apresentadas algumas técnicas utilizadas na mediação, como *rapport*, escuta ativa, empoderamento, resumo e *cáucus*, com foco em fornecer melhores subsídios para as práticas profissionais e identificar possíveis ações e procedimentos no processo de transformação dos conflitos em busca de uma cultura de paz.

2. MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Os conflitos ou divergências devem ser entendidos como inerentes ao ser humano, da mesma forma como a paz e os afetos positivos também coexistem nos indivíduos e permeiam a esfera das relações humanas.

As diferenças de entendimento estão essencialmente presentes na convivência em sociedade e nas relações interpessoais, decorrem de exigências, expectativas e idealizações desencontradas que ocasionam frustrações, mas também representam a oportunidade de criar solução das controvérsias.

Desta feita, é possível identificar que todo conflito pode ser visto sob a ótica da possibilidade de desenvolvimento pessoal e inter-relacional, como uma oportunidade de alcançar algo diferente.

Vale destacar que nos conflitos, geralmente, existe uma disputa entre o binômio necessidade e possibilidade de satisfação dos anseios, que se acumula com as mudanças das exigências da vida e acaba por acarretar grande parte dos desconfortos e diferenças entre os indivíduos.

Ante um conflito é importante que se observe e identifique não só os conteúdos daquilo que está sendo dito e reclamado, mas também o que perfaz a raiz da problemática, ou seja, a real necessidade existente no conflito que nem sempre vem à tona ou é percebida pelas próprias partes.

Muitas vezes, se faz necessário que um terceiro interceda na relação conflituosa, podendo, então, surgir a figura do mediador, do negociador e até mesmo do juiz ou árbitro.

O papel do terceiro imparcial, nesse momento de solução de conflitos, pode ser essencial, uma vez que ele pode ajudar a organizar as ideias que se contrapõem, auxiliar as partes a se entenderem e a se expressarem. Pode estabelecer a equanimidade, possibilitar o reconhecimento da identidade, a fim de restabelecer a boa comunicação e auxiliar na condução pacífica em relação aos ânimos aflorados, facilitando assim, a autocomposição.

O juiz e o árbitro podem atuar como mediadores e negociadores num primeiro momento, e, posteriormente, se o caso não chegar a um consenso, podem fazer uso de suas atribuições e solucionar as diferenças a partir da heterocomposição.

No tocante a arbitragem, ressalta-se a citação de Calmon, 'nada obsta que as partes promovam a autocomposição enquanto participam do procedimento arbitral'. Especifica ainda a existência dos métodos med/arb e arb/med, citados a seguir :

Mediação/arbitragem (med/arb) ocorre quando as partes concordam em realizar a mediação, mas, caso essa não reste frutífera, seja desde logo praticada a arbitragem, normalmente por outra pessoa da mesma entidade ou escritório que realiza a mediação (...)
Já na arb/med sucede o contrário, ou seja, realiza-se o procedimento da arbitragem, chegando-se a prolação da sentença. O árbitro anuncia às partes que a sentença está pronta, mas não a revela, depositando-a em local seguro e inviolável. Com isso proporciona que sejam iniciadas as tratativas com vistas à obtenção da

autocomposição (mediação). Caso não se logre o acordo, revela-se a sentença antes prolatada. (Calmon, 2008, p. 100).

3. FERRAMENTAS DE MEDIAÇÃO

Ressalta-se que são diversas as técnicas que podem ser utilizadas numa mediação. No artigo em tela, opta-se por tratar de algumas delas apenas, quais sejam: processo de abertura, *rapport*, escuta ativa, empoderamento, resumo e *caucus*.

Insta citar, a necessidade de se fazer um momento de abertura no processo de mediação, que deverá ocorrer no primeiro encontro, em que os mediandos passam a ter contato com o mediador. Após tomar conhecimento dos fatos e da situação, caberá ao mediador combinar as regras da mediação, ressaltar a confidencialidade e a boa fé das partes, além de explicar como serão formatados os encontros, como, por exemplo, o tempo de duração de cada sessão, a previsão da quantidade de encontros que serão estabelecidos, os valores que serão cobrados e a forma de cobrança e pagamento.

Num primeiro momento, cabe ao mediador conseguir estabelecer um bom *rapport*, ou seja, uma boa acolhida, ou empatia, criar vínculo de confiança e bem estar com as partes. Esse momento começa com a recepção adequada dos mediandos ao ambiente em que será realizada a mediação, bem como com o rito de abertura dos trabalhos.

Segundo Marcella Danon, (2003, p. 66), “a empatia é a capacidade de colher e compreender a experiência subjetiva do cliente, colocando-se em seus planos, olhando as coisas do seu mesmo ponto de vista”.

No que concerne a empatia, prossegue Danon, no seguinte sentido:

A empatia é catalisadora do processo de crescimento; sentindo-se acolhido, aceito, compreendido, o cliente recomeça a ter confiança em si mesmo, livra-se do peso que o oprime e consegue desta forma colher também vozes interiores mais sutis, que podem já indicar um possível caminho de solução. Descobre em si a capacidade de relativizar a questão que o atormenta e vê as coisas de um outro ponto de vista, pode encontrar a força de ir em frente, não obstante o seu problema e, re-abrir-se à esperança e a uma visão dinâmica da existência, e em particular, da sua situação. (Danon, 2003, p 66)

Rosemberg (2006, p.136 e 137) cita que 'a compreensão intelectual bloqueia a empatia' e prossegue na defesa de que 'o ingrediente-chave da empatia é a presença'.

Um *rapport* adequado possibilita que os mediandos se sintam devidamente compreendidos e confiantes, além de criar o sentimento de empoderamento de si, bem como de autonomia frente às dificuldades, a fim de que o respeito seja restabelecido através da fala e da escuta entre as partes.

No tocante ao empowerment ou o empoderamento, pode ser entendido como o 'resgate do potencial e da competência do indivíduo, inserido no contexto da mediação, para gerenciar seus próprios conflitos', segundo Mirian Blanco Muniz, (Grosman et al., 2011, p. 138).

Mirian cita, ainda, que 'é o empowerment que move as partes a terem atitudes extremamente positivas e construtivas no processo de mediação'. (Grosman et al., 2011, p. 139).

Estabelecida a empatia entre as partes, o facilitador passa a ouvir de forma atenta, sem julgamento e possibilita que os mediandos sintam-se à vontade e confiantes para se expressarem com autenticidade. Inicia-se, então, a fase de entendimento de toda a demanda a ser exposta em detalhes. O mediador que facilita a aproximação poderá fazer inúmeros questionamentos, desde que não perca o foco de identificar e organizar as ideias e questões que estão sendo discutidas, bem como não sobrecarregue as partes envolvidas.

Essa é a fase em que os litigantes têm a oportunidade de serem ouvidos de maneira objetiva. À medida que os mediandos conseguem estabelecer um mínimo de comunicação, sentem-se mais empoderados para resolverem seus conflitos e passam a se entender melhor, a se respeitar mais, se reconhecem como seres humanos possuidores de necessidades e merecedores de respeito e confiança.

Lia Regina Castaldi Sampaio e Adolfo Braga Neto defendem que ao dar voz aos mediandos, para que expliquem o motivo que os levou a buscar seus serviços, já se inicia a escuta ativa.

Trata-se da observação permanente desse terceiro com relação à comunicação entre as partes, sem nenhuma associação de ideias a situações ou a momentos por ele vivenciados, sem julgar as partes e, sobretudo, sem despojar-se de sua realidade rotineira, a fim de escutá-las da forma e com a intenção em que desejam ser ouvidas. O mediador verificará a existência de pouca ou de muita assertividade

em relação à comunicação verbal e não verbal. Essa atitude de escuta, deve ser empregada ao longo de todo o processo, sob pena de o mediador não conquistar a confiança das partes, nem auxiliá-las na resolução ou na transformação do conflito. (Sampaio e Neto, 2014, p. 56)

Uma escuta ativa adequada é feita a partir da espontaneidade das partes, que depende da confiança que o mediador conseguiu estabelecer com os mediandos.

É interessante que o mediador seja receptivo e consiga se despir de eventuais atitudes rígidas, da mesma forma como será de grande valia se conseguir, a partir da receptividade, permitir que as partes se despojem de suas próprias defesas.

Uma boa escuta decorre de uma investigação minuciosa dos fatos, com questionamentos detalhados e uma visão que vai além do que é necessariamente exposto. Cabe ao mediador ouvir e traduzir as palavras que não foram ditas, mas expressadas.

A escuta ativa possibilita a humanização do outro. Ury (2000, p. 153) defende que “um dos métodos mais poderosos para a cura de relações é também o mais simples. É ouvir, dar atenção à pessoa ofendida enquanto ela tiver algo a dizer”

Cláudia Frankel Grosman et al. (2011, p. 30) chamam atenção para os perigos da comunicação que bloqueiam a escuta, no sentido de uma ‘comunicação alienante da vida, como: julgamentos moralizadores, culpa, insulto, depreciação, rotulação, crítica, comparação, diagnóstico, negação de responsabilidade, ressentimento’.

Na mesma senda, defende Marcella Danon (2003, p. 120) que ‘saber escutar é uma arte. Uma arte que exige a capacidade de fazer o outro sentir a sua total presença e atenção, e a disponibilidade para acolhê-lo sem julgá-lo e sem dar-lhe interpretações’.

Por fim, José Osmir Fiorelli afirma, na obra mediação e solução de conflitos, que:

A escuta das narrativas possibilita ao mediador:

- Alinhar as percepções; conseguir que todos enxerguem a história dos problemas de uma mesma maneira, concentrada nos fatos e não mais nas pessoas;
- Treinar os mediandos para ouvir o outro, algo que deixou de acontecer após o conflito instalar-se;

- conhecer detalhes da história do conflito, úteis para identificar os interesses e construir opções para o acordo. (Fiorelli et al, 2008, p 244 e 245)

Destaca-se a importância do mediador estabelecer uma ordem para os mediados se pronunciarem, não permitir que haja interrupção da fala e orientar que as partes reflitam antes de falar.

Após o entendimento completo dos fatos e a qualquer outro momento durante os trabalhos, baseando-se numa escuta apurada, o facilitador poderá fazer uso do resumo, ou seja, recontextualizar, ou expressar em poucas palavras o seu entendimento acerca dos fatos das histórias expostas, desde que haja a retirada da carga emocional. Essa ferramenta é muito válida para pontuar o entendimento daquilo que o mediador escutou, bem como esclarecer aos mediados o que, de fato, está sendo exposto pelas partes adversas. Nesse momento, o mediador pode lançar mão da resignificação do que foi dito, expondo o que escutou em outras palavras.

Ressalta-se a importância do mediador estar atento a buscar valorizar os aspectos positivos daquilo que está sendo dito, ou seja, deverá apresentar conotações positivas, sempre que possível, retirando o peso das fortes emoções que se apresentam no contexto do conflito.

Uma das funções do resumo é fazer com que as partes se sintam escutadas e compreendidas, além do mediador poder se certificar de que entendeu a demanda corretamente, e apontar que foi estabelecida a possibilidade de comunicação.

Marcella Danon (2003, p. 119) defende que “a reformulação pode ser efetuada utilizando-se exatamente as mesmas palavras do interlocutor, ou então através de uma paráfrase, uma síntese, ou simplesmente um eco, de algumas palavras significativas”.

Cabe ao mediador organizar quando há mais de um conteúdo na mesma fala, “por exemplo, utilizar três diferentes sentenças para tratar de “quem leva a criança para a escola”, “horário de visita” e “valor da pensão”. A estratégia é: ‘uma coisa de cada vez’.” (Fiorelli et al, 2008, 169)

Vale destacar que, durante a mediação, pode haver a necessidade de se fazer reuniões individuais, também denominadas *caucus*, as quais devem ser realizadas com cautela e fins específicos, como por exemplo, a fim de

possibilitar que fortes emoções sejam expostas, para esclarecer percepções inadequadas ou até modificar comportamento negativo e repetitivo, eventualmente podem reduzir algumas comunicações inúteis.

É ideal que sejam feitas reuniões privadas para definir interesses, esclarecer posições, identificar propostas das partes, eventualmente poderá ser útil para obter informações confidenciais de uma das partes e até para análise de propostas, teste e aceitação.

Lia Regina Castaldi Sampaio (2014, p. 74) defende que não há momento certo para convocar uma reunião privada, na verdade, depende muito das necessidades dos mediandos e das habilidades do mediador.

O *cáucus* pode ocorrer numa mesma reunião ou em dias diferentes para cada um dos mediandos, no entanto, é muito importante que se observe tempo igual para ambas as partes.

Ressalta-se a importância de manutenção do sigilo em relação ao que for dito pelas partes nas reuniões particulares, só podendo ser dito aquilo que for expressamente autorizado pelos mediandos, com exceção a eventual cometimento de crime, os quais deverão ser denunciados.

Defende Lia Regina Castaldi e Adolfo Sampaio Braga Neto, de maneira muito oportuna, o que segue;

É importante salientar que há um limite para o mediador, tanto segundo a ética própria quanto segundo a ética da sociedade em que ele vive. Situações em que o rompimento da confidencialidade se torna legítima são aquelas em que, por exemplo, as revelações dizem respeito a abuso infantil ou mesmo a risco físico iminente. Por esse motivo, alguns autores são contra o *cáucus*, por acreditarem que existe o risco de o mediador tornar-se intermediário e sair de seu papel de mediador. No entanto, mesmo sendo um campo suscetível aos problemas de confidencialidade e à manipulação, a reunião privada continua sendo um dos importantes recursos da mediação, que deve ser utilizado com responsabilidade e comedimento. (Sampaio e Neto, 2014, p 74 e 75).

Todas essas ferramentas citadas são válidas, desde que o mediador as aplique com a finalidade de estabelecer o diálogo entre as partes e conseguir gerar opções inovadoras para solucionar os conflitos. Para tanto, oportuno citar Fiorelli, conforme segue:

O mediador estimula os mediandos ao pensamento criativo, por meio do qual se constrói a lista de opções. Inicia-se com a busca de quantidade e variedade sem julgamento e sem a preocupação de aplicabilidade de cada alternativa. Há evidência prática de que alternativas em *quantidade* contribuem para o surgimento de alternativas de *qualidade*. (Fiorelli et al, 2008, p 257)

Por fim, destaca-se a necessidade da escuta atenta dos sentimentos das partes. A cultura da sociedade hodierna não permite que sejam expressos, e, portanto, as pessoas têm muita dificuldade em manifestá-los ou expressá-los. Assim sendo, caberá ao mediador buscar traduzir em palavras específicas o que as partes exprimem, é o que preleciona Rosenberg:

Ao expressar nossos sentimentos, seria muito útil se utilizássemos palavras que se referem a emoções específicas em vez de palavras vagas ou genéricas. Por exemplo, se dissermos “sinto-me bem a esse respeito”, a palavra *bem* pode significar *alegre, excitado, aliviado* ou várias outras emoções. Palavras como *bem* ou *mal* impedem que o ouvinte se conecte facilmente ao que podemos de fato estar sentindo. (Rosenberg, 2006, p72).

Ante o exposto, identifica-se a necessidade do mediador desenvolver um vasto vocabulário de nomenclatura dos sentimentos.

Ao ouvir um sentimento negativo trazido pelo mediando, é importante trazer o foco para os sentimentos traduzidos em palavras, bem como para a necessidade que está por trás do que foi expresso.

A mediação encerra quando as partes assim dispuserem ou evidenciarem acerca da solução ou não do conflito em questão. Destaca-se para a redação do termo de acordo, que deverá ser claro e objetivo.

O acordo pode ser total ou parcial, caso algum item não se resolva, ocasião em que o mediador poderá orientar os mediados a optarem por outros métodos de resolução de conflito, como o judiciário ou a arbitragem, por exemplo.

4. SER MEDIADOR

Cumprido destacar o papel do mediador, cuja função principal é o gerenciamento de conflito, a partir da facilitação do diálogo e da possibilidade de se criar um novo olhar diante das divergências.

Defende Ury (2000, p. 127), que ‘nada intensifica os conflitos mais rapidamente do que a ausência de comunicação, confiança e relacionamento. A ignorância gera e agrava os temores. Os mal-entendidos e os estereótipos se acumulam. As pessoas atribuem as piores intenções ao comportamento dos outros.’

Como se pode observar, o trabalho do mediador começa a partir de uma acolhida adequada e uma escuta atenta que naturalmente incidirá em questionamentos pertinentes e resumos específicos, acentuando a possibilidade do diálogo, a fim de que as partes possam se escutar e consigam reconhecer as similaridades e aceitarem as diferenças existentes.

Cláudia Frankel Grosman et al, 2011, defendem que:

Os processos transformativos criam a possibilidade para que os grupos e os indivíduos aceitem os valores da diversidade, reconheçam a legitimidade de outros posicionamentos, respeitem as pessoas que sustentam ideias muito diferentes e continuem uma conversação construtiva, que permita a multiplicidade e mesmo a colheita dos benefícios da diversidade. (Grosman et al, 2011, p 29).

É imprescindível que o mediador se mantenha imparcial, mesmo que a situação envolva fortes emoções, deverá evitar ser tendencioso.

Vale apontar que caberá ao mediador manter o foco das tratativas, ainda que, por vezes, quando as emoções estiverem afloradas, seja necessário desviar as conversas para pontos neutros ou comuns entre os mediandos, e, então, num segundo momento retomar e recontextualizar o que está sendo exposto ou permitir que as partes resolvam as questões a partir de um olhar colaborativo e menos emocional.

Caberá, sobretudo, ao mediador saber manter e sustentar as potencialidades dos mediandos, para que sentindo-se capazes, consigam resolver seus próprios conflitos.

Defende Marcella Danon (2003, p.120), que “para estar com o outro não existem atalhos, é preciso saber escutar e saber colocar as perguntas certas no momento certo”

Observa-se a necessidade do mediador se autoconhecer, pois só é possível entender o outro, à medida que o indivíduo conhece a si mesmo e compreende-se. Salienta-se a importância do mediador saber gerenciar suas emoções e sentimentos, evitando, assim, julgamentos.

No que concerne aos sentimentos do mediador, destaca-se que precisam ser equilibrados, uma vez que possibilitam um *rapport* adequado, bem como o bom uso das demais ferramentas como a escuta ativa, o *caucus*, o resumo e os questionamentos.

Cumpra-se destacar que na mediação o foco não é o passado, mas a forma de solucionar a situação a partir do momento presente; é importante trazer essa condição para os mediandos.

Denota-se a importância do mediador estar plenamente presente aos diálogos, e assim possibilitar que os mediandos se sintam tocados e permitam que um terceiro adentre em seus mundos e questões interiores. É necessário que o mediador seja um retrato da presença.

Às vezes, o mediador poderá ir além das técnicas e se permitir ser tocado pela intuição, no momento das perguntas, por exemplo.

Antes de se preocupar com o passo a seguir, caberá escutar atentamente o que é exposto, não apenas com os ouvidos, mas com o coração aberto e desprendido de qualquer crítica ou julgamento.

Vale destacar, ainda, a importância de demonstrar aos mediandos que num conflito não existe um algoz ou uma vítima, mas que todos são responsáveis por suas atitudes e pelo momento presente pelo qual estão passando.

Acentua-se que convém enfrentar os conflitos dos mais simples aos mais complexos, bem como identificar as áreas de insegurança das partes.

CONCLUSÃO

Cabe ao mediador ser ponte e saber-se um eterno aprendiz. Destaca-se que os conhecimentos das técnicas da mediação e do uso adequado são aprimorados com o tempo e, para tanto, caberá ao mediador sempre buscar se especializar em diversas áreas que vão muito além das técnicas.

Especial atenção deve ser dada à necessidade de uma boa receptividade e à escuta atenta, pois ao se criar um 'bom clima' e aceitação dos indivíduos, muito da jornada a ser percorrida já se encontra revestida, para que as partes, por si mesmas, identifiquem seus próprios caminhos e prossigam com o coração em paz.

Por fim, a mediação é um encontro de, no mínimo três mundos, em que duas partes em conflito se sentem profundamente acolhidas por um terceiro, que os escuta e procura compreendê-los na integralidade, a fim de que possam buscar recursos para desatarem seus próprios nós.

* **Saarah Miranda da Silva.** Advogada, Mediadora, Graduanda em Psicologia, com especialização em Direito Administrativo pelo Instituto IICS e em Public Administration na University of La Verne, pós graduada em Counseling pelo IATES, Membro da Comissão de Direito Administrativo da OAB/SP, conciliadora no fórum de Santana e membro integrante do corpo de árbitros do TASP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALMON, Petrônio. Fundamentos da mediação e da conciliação. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

DANON, Marcella. Counseling: uma nova profissão de ajuda. Tradução de Adalto Luiz Chitolina. Curitiba: Sociedade Educacional e Editora IATES, 2003.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. Mediação e solução de conflitos: teoria e prática. São Paulo: atlas, 2008.

GROSMAN, Cláudia F. e MANDELBAUM, Helena G. Mediação no judiciário: teoria na prática e prática na teoria. 1 ed. São Paulo: Primavera Editorial, 2011.

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta: técnica para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais; tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. NETO, Adolfo Braga. O que é mediação de conflitos. São Paulo: Brasiliense, 2014.

URY, William. Chegando à paz: resolvendo conflitos em casa, no trabalho e no dia-a-dia. Tradução de Jussara Simões. Rio de Janeiro: Campus, 2000.