

TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E TÉCNICA DA REFORMULAÇÃO – NOVO PARADIGMA E NOVA FORMAÇÃO PARA OS PROFISSIONAIS DO DIREITO

*Conflict Mediation Techniques and the Technique of Reframing – A new Paradigm and
New Training for Legal Practitioners*

*Técnicas de Mediación de Conflictos y Técnica de la Reformulación – Nuevo paradigma
y nueva formación para los profesionales del Derecho*

Lilia Maia de Morais Sales¹

1 Bolsista PQ/CNPq, Pós-doutora pela Universidade de Columbia (EUA), doutora em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco. Possui formação em mediação de conflitos na Universidade de Harvard, junto ao *Program on Negotiation* (EUA), e coordena várias pesquisas na área de mediação de conflitos. É professora titular da Universidade de Fortaleza, sendo professora permanente dos programas de Mestrado e Doutorado em Direito Constitucional e Mestrado em Direito e Gestão de Conflitos/Unifor. Coordena projetos de pesquisas, financiados pelo CNPq, CAPES, FUNCAP e Conselho Nacional de Justiça nas áreas do Direito, mediação e gestão de conflitos voltados para a inovações no sistema de justiça e empoderamento humano. Vice-Reitora de Pós-Graduação da Universidade de Fortaleza, idealizadora da metodologia *Líderes que Transformam* que reformulou o ensino da Pós-Graduação da Universidade de Fortaleza. *E-mail*: lilia@unifor.br

Resumo: A mediação é mecanismo de solução consensual, cooperativo e inclusivo, no qual terceiro imparcial facilita o diálogo, construindo consenso entre as partes que decidem o conflito. As habilidades desenvolvidas na mediação refletem, de acordo com pesquisas internacionais, habilidades apontadas como necessárias para profissionais na atualidade. Nesse estudo são apresentadas as técnicas da mediação e negociação, destacando a reformulação, apontada como habilidade do século XXI. Identificam-se as técnicas de mediação com as habilidades destacadas. Outro ponto é que na área jurídica, especialmente, tendo em vista a aprovação da Lei de Mediação (Lei n. 13.140/15), que muda o paradigma da gestão de conflitos no Brasil, de litígio para colaboração, necessário se faz a adequação da formação dos profissionais, evitando a incongruência entre as necessidades do novo modelo de resolução de conflitos e da formação do profissional e aderindo as habilidades dos profissionais do Direito às habilidades apontadas como necessárias para século XXI.

Palavras-Chave: Mediação de conflitos, Técnicas e habilidades, Formação.

Abstract: Mediation is a consensual, cooperative and inclusive way of solving conflicts in which an impartial third party facilitates dialogue, building a consensus among the parties who have the power to decide. The skills developed in mediation reflect, according to international research, skills identified as necessary for professionals in the workplace today. This study presents the techniques of mediation and negotiation, with a more specific focus on reframing, highlighted as a skill of the twenty-first century. Techniques of medication are identified, with the skills highlighted. Another issue is that in the legal field, especially after the approval of the Mediation Law (Law n. 13.140/15) which changes the paradigm of conflict management in Brazil, from one of litigation to one of collaboration, there has been a need to adapt the training of legal professionals, in order to avoid incompatibility between the needs of the new model of conflict resolution and the professional training given, and to achieve the skills identified as necessary for professionals in the twenty-first century.

Keywords: conflict mediation; techniques and skills, training.

Resumen: La mediación es un mecanismo de solución consensual, cooperativo e inclusivo, en el cual un tercero imparcial facilita el diálogo, construyendo el consenso entre las partes que deciden el conflicto. De acuerdo con estudios internacionales, las habilidades desarrolladas en la mediación reflejan habilidades apuntadas como necesarias para los profesionales en la actualidad. En este estudio se presentan las técnicas de la mediación y la negociación, destacando la reformulación, señalada como la habilidad del siglo XXI. Se identifican las técnicas de mediación con las habilidades destacadas. Otro punto es que en el área jurídica, especialmente considerando la aprobación de la Ley de Mediación (Ley n. 13.140/15) que cambia el paradigma de la gestión de conflictos en Brasil, de litigio a colaboración, se hace necesaria la adecuación de la formación de los profesionales, evitando la incongruencia entre las necesidades del nuevo modelo de resolución de conflictos y de la formación del profesional, y adhiriendo las habilidades de los profesionales del Derecho a las habilidades apuntadas como necesarias para el siglo XXI.

Palabras clave: Mediación de conflictos; Técnicas y habilidades; Formación.

INTRODUÇÃO

A mediação de conflitos pode ser conceituada como meio de solução de conflitos, na qual um terceiro imparcial - mediador - auxilia o diálogo consensual, inclusivo e colaborativo entre as partes, que são responsáveis pela decisão construída. Na mediação é estimulada a visão positiva dos conflitos, do conflito como algo natural, a discussão pacífica e efetiva. Para além de representar uma técnica de solução de conflitos, em função da mudança significativa que a prática da mediação proporciona à gestão das relações humanas, ela se apresenta uma mudança cultural.

Ao se estudar detidamente as técnicas desenvolvidas na mediação de conflitos, percebe-se que várias habilidades são estimuladas e praticadas que coincidem, de acordo com pesquisas internacionais, com as práticas requeridas pelas empresas e instituições para os profissionais da atualidade.

A lei de mediação brasileira modifica o paradigma de solucionar conflitos no sistema de justiça (judicial ou extrajudicial) e requer uma nova formação do profissional em Direito.

Mediação de Conflitos – novas habilidades e mudança de paradigma na gestão de conflitos

Mediação de Conflitos² representa um mecanismo de solução de conflitos no qual um terceiro imparcial, mediador, capacitado com técnicas específicas, facilita o diálogo cooperativo, inclusivo e participativo com intuito da construção do consenso, no qual o poder de decisão reside nas pessoas envolvidas. Por meio da mediação de conflitos às pessoas é apresentada a possibilidade de perceber o conflito como algo natural, como oportunidade de crescimento e de mudança positiva.

Na legislação brasileira³ a mediação de conflitos está prevista na Lei n. 15.130, de junho de 2015 (conhecida como Lei de Mediação), sendo conceituada como atividade técnica exercida por terceiro imparcial, sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou

2 Para um maior estudo sobre a mediação de conflitos, analisando princípios, objetivos, metodologias para gerir conflitos, processo e técnicas na mediação, ver ALMEIDA, Tânia. Caixa de Ferramentas da Mediação – Aportes práticos e Teóricos; BRAGA, Adolfo e SAMPAIO, Lia. O que é Mediação de Conflitos; FISHER, Roger e URY, William. Como chegar ao Sim – como negociar acordos sem fazer concessões; FISHER, Roger e ERTEL, Danny. Getting Ready to Negotiate; FISHER, Roger e URY, William. Além da Razão - A Força da Emoção na Solução de Conflitos; SALES, Lilia M.M. Mediare: um guia prático para Mediadores, BAZERMAN, Max e NEALE, Margaret. Negotiating Rationally.

3 Depois de vários anos de experiências brasileiras na área de mediação de conflitos, especialmente na mediação comunitária, familiar, empresarial, o Conselho Nacional de Justiça, em novembro de 2010, por meio da Resolução n. 125, exigiu que todos os tribunais brasileiros criassem centros de resolução de conflitos para realizar a mediação dos conflitos judicializados. Deu-se assim um enfoque muito forte à mediação junto ao Poder Judiciário. Desde 1998, por meio do Projeto de Lei, de autoria de Zulaiê Cobra, apresentava-se a regulamentação legal da mediação no Brasil. Depois de muitos anos, e novos projetos de Lei, foi aprovada a Lei n.15.130 de 2015, que representou o marco legal da Mediação no Brasil. A legislação estabelece assim uma nova diretriz para gestão de conflitos no Brasil.

desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. Informa ainda que é orientada pelos princípios da imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia de vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. A mediação também passou a ser prevista no Código de Processo Civil (Lei n. 13.105 de março de 2015), estabelecendo que o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação e reconhecendo os mediadores como auxiliares da justiça (Art. 149). A Legislação, quando prioriza a gestão consensual dos conflitos, traz um novo parâmetro para a atuação do profissional do Direito e um novo paradigma para o ensino jurídico, pois requer um pensamento voltado para cooperação e negociação das questões em detrimento do litígio e da judicialização.

A legislação assim conceituou e estimulou a realização da mediação junto ao Poder Judiciário, fortalecendo a sua prática e requerendo formação de mediadores, especialmente os judiciais. A legislação traz um novo paradigma para a resolução de conflitos no Brasil. Os profissionais do Direito deverão buscar a mediação e a conciliação em quase todos os casos antes do processo judicial. Devem aprender competências de colaboração e não mais de competição e litígio. Mais diálogo, menos processo. Esse fato requer uma forte mudança na formação desses profissionais. Ressalta-se ainda que o foco voltado para o Poder Judiciário e para a diminuição do número de processos é importante, mas não deve impulsionar um “acordismo” desenfreado, muito menos mitigar da essência do aprendizado desenvolvido com a mediação de conflitos. O foco deve fortalecer a sociedade com o estímulo à solução de conflitos que valoriza a participação dos envolvidos e seu poder de decisão, que oferece solução adequada. Para isso torna-se necessário o desenvolvimento de pessoas competentes com o conhecimento teórico e prático de várias técnicas e habilidades que preparam o profissional para a facilitação do diálogo, pensamento crítico, criativo e encontro do consenso em vários âmbitos.

As habilidades desenvolvidas com a mediação e a negociação preparam o profissional para gerenciamento de demandas, gestão de conflitos, numa escola, numa empresa, numa delegacia, num hospital, no Poder Judiciário. A abrangência da essência dessas habilidades é maior do que o local onde ela

será desenvolvida. Assim ela assume uma característica de desenvolvimento de habilidades transversais para pessoas que atuarão na gestão dos conflitos de pessoas. Podem ser desenvolvidas no dia a dia pelos indivíduos que vivenciam conflitos e tomam decisões diariamente ou por terceiros para facilitar essa resolução - mediador em vários espaços numa sociedade. E será desenvolvida onde quer que esses indivíduos estejam transformando os ambientes.

A multinacional Accenture⁴, empresa especializada em consultoria de gestão e tecnologia da informação, por exemplo, realizou pesquisa, por meio de entrevistas com quatrocentos executivos, sobre quais as tendências mundiais no tocante às habilidades necessárias para o mercado de trabalho. Como resultado apontou que a capacidade de resolver conflitos aparece como a mais importante habilidade apresentada pelas empresas, seguida por liderança, comunicação, tecnologia, trabalho em equipe, conhecimento técnico, pensamento criativo, analítico, gerenciamento de projetos e outros.

O desenvolvimento dessas habilidades transversais que podem trazer um impacto muito positivo na formação dos profissionais atuais e dos próximos anos apresenta-se aqui como objeto de estudo. Na esfera jurídica, a partir do Código de Processo Civil e da Lei de Mediação, que apresentam um novo paradigma para a gestão de conflitos no Brasil, torna-se clara a necessidade de uma formação que contemple essas habilidades. A habilidade de gerenciar e resolver conflitos como naturais do relacionamento humano, como possibilidades de transformação, de forma inclusiva, participativa e cooperativa pode ser desenvolvida com o estudo teórico e prático de várias técnicas a seguir apresentadas.

TÉCNICAS EM MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE CONFLITOS

A partir de levantamento bibliográfico e da experiência prática da autora em mediar e negociar, apresentam-se 13 técnicas ou habilidades a serem

4 Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Accenture sobre as habilidades mais necessárias para os profissionais da atualidade. Disponível em: https://www.accenture.com/ae-en/~media/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-2013-Skills-And-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On-Training.pdf#zoom=50. Em 25.03.2016.

desenvolvidas para mediar ou negociar questões. São elas: 1) Escuta ativa; 2) Perguntas abertas; 3) Estimular a empatia; 4) Anotações; 5) Resumo; 6) Paráfrase – melhor compreensão; 7) Reformulação – aspecto positivo; 8) Separar Pessoas dos Problemas; 9) Concentrar nos interesses e nos valores e Não nas posições; 10) Estimule identificação de ganhos múltiplos; 11) Insista em usar critérios objetivos quando necessário – objetivar o subjetivo; 12) Teste de realidade; 13) Gerenciamento positivo das emoções (apreciação, afiliação, autonomia, *status*, papel).

A Escuta Ativa significa a vontade e a capacidade de escutar e compreender a mensagem inteira (verbal, simbólica e não verbal). Conduzir o diálogo com serenidade, possibilitando que as partes conversem e expressem todas as suas intenções. A escuta ativa relaciona-se mais com a compreensão do que com a *audição que observa*.

As perguntas abertas são perguntas que estimulam a fala do maior número de informações e qualidade dessas informações. Facilitam a apresentação de várias situações e sentimentos, o que favorece maior observação e compreensão do problema. Perguntas como: fale-me sobre essa situação; conte-me sobre como foi sua experiência com; explique um pouco mais sobre..., fale sobre sua impressão referente a esse fato, sobre essa situação; trazem para o contexto dos conflitos uma riqueza de detalhes e temas que são importantes para as partes e são uma matéria-prima rica para o mediador.

O estímulo à empatia significa a técnica por meio da qual o mediador estimula as pessoas colocarem-se no lugar do outro. Com um maior número de informações que são apresentadas durante o diálogo (com a identificação de pontos importantes para as partes), o mediador busca facilitar a prática de se olhar o mundo/conflito/momento pelos olhos da outra pessoa, buscando a compreensão do fato sob outra perspectiva, estabelecendo uma comunicação antes inexistente ou muito frágil, estimulando uma comunicação efetiva, abrindo mais espaço para a compreensão do problema. Por exemplo, o que para um pode ser respeito, para outro pode representar humilhação; para o que para um representa muito, para outro representa pouco. Quando a pessoa percebe a situação 'pelo olhar do

outro', passa a entender atitudes e reações que antes não compreendia e uma comunicação diferente da anterior começa a ser estabelecida.

A técnica da anotação é importante para que o mediador registre e lembre o que foi dito, destaque os assuntos que merecem aprofundamento, facilite o resumo posterior de cada informação recebida. Essa técnica estimula os assuntos importantes, sejam percebidos e efetivamente refletidos, discutidos, possibilitando uma comunicação efetiva e de sucesso. As partes devem ser avisadas que anotações serão feitas para facilitar a compreensão da situação. O mediador deve manter contato visual, demonstrando respeito e atenção e deve anotar o mínimo possível para evitar ficar de cabeça baixa e tornar a técnica um obstáculo à comunicação. As anotações devem ser referentes aos fatos, aos momentos de emoção e aos momentos de emoção vivenciados. A atenção deve ser voltada para as partes e não para as anotações.

As anotações ajudarão a técnica do resumo. A partir dos relatos dos fatos, argumentos, sentimentos apresentados pelas pessoas, o mediador deve resumir pontos importantes. O resumo facilita o processo adequado de construção de consenso por quatro motivos principais: 1) a certeza para o mediador de que está compreendendo a situação; 2) oferece segurança às pessoas de que estão sendo ouvidas; 3) as partes sentem-se valorizadas; 4) permite que o mediador tenha a certeza de que as pessoas entendem o que estão afirmando.

A paráfrase é uma técnica que significa repetir o que foi dito com palavras que facilitam a sistematização do que foi relatado, assunto por assunto, muitas vezes conseguido retirar da fala frases e palavras ditas de desafeto ou rancor que dificultam o diálogo. A paráfrase ajuda as partes a compreenderem melhor os assuntos relatados, reorganizando as ideias e criando uma ponte para possíveis soluções.

As quatro próximas técnicas são conhecidas como a metodologia criada por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton⁵ para a negociação. São elas: separar as pessoas dos problemas, concentrar-se nos interesses e não nas posições, elaborar opções de ganhos mútuos e trabalhar com critérios objetivos.

5 FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. Como chegar ao sim. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1994, p. 33-113

As pessoas possuem sentimentos, valores, crenças, concepções que influenciam no momento da mediação, especialmente no que toca ao relacionamento com a outra parte. Nos conflitos que envolvem relacionamentos de qualquer ordem (familiar, empresarial), há interesses tanto no objeto da discussão como no relacionamento. Muitas vezes esse *objeto/interesse da discussão* confunde-se com a *relação*, o que é comum, dado os sentimentos envolvidos. Quando há essa confusão, o mediador deve estar apto, primeiro, para perceber essa confusão e, segundo, para separar a relação das pessoas, do problema (interesse de substância ou objeto da discussão) para ir identificando quais os pontos mais importantes em questão. O mediador deve discutir o presente com vistas para o futuro. Como as discussões no presente podem permitir um momento de maior tranquilidade no futuro?

Concentrar-se nos interesses e não nas posições significa que o mediador deve procurar o que é realmente o cerne do problema. Qual o propósito de cada um. Posição é o que se diz que se quer; interesse é o que realmente se quer. Posições opostas não significam interesses contrários. As perguntas adequadas auxiliam o encontro dos reais interesses: fale-me sobre sua necessidade? O que te motiva? O que é importante para você? Enfim, deve o mediador questionar, possibilitando a autorreflexão e novas respostas.

A elaboração de ganhos mútuos é uma técnica que estimula o sentimento de cooperação. Quando as pessoas enfrentam uma situação de conflito, elas vivenciam alguns sentimentos: a) entendem que sua opinião é a correta e deve prevalecer, sendo a única possibilidade de solução; b) sentem-se ameaçadas pelo outro, dificultando a escuta e a comunicação efetiva; c) acreditam que os interesses são opostos, estimulando a competitividade; d) acreditam que os interesses do outro são contrários aos seus e que, conseqüentemente, irão lhe prejudicar.

A partir do diálogo, uma vez identificados os interesses, estimula-se o encontro de várias soluções, muitas vezes diferentes das soluções inicialmente propostas. Quando as pessoas iniciam uma discussão, elas estão vivenciando um momento adversarial que as fazem apresentar determinadas soluções. Depois de estabelecida uma nova forma de comunicação, na qual passam a ser

percebidos os reais interesses, as pessoas identificam pontos de convergência que permitem a cooperação. Há interesse comum no bem-estar do filho? Há interesse em comum no bom desempenho da empresa? Há interesse em comum que determinado projeto iniciado chegue à sua conclusão de forma satisfatória? Há interesse de se manter o aluguel de uma casa?

São várias as situações de conflito que, uma vez detectados os interesses em comum, devem ser estabelecidos como metas. E daí deve ser questionado como oferecer propostas de ganhos mútuos – ganha-ganha –, já que existem interesses em comum.

Estabelecer critérios objetivos representa uma técnica que auxilia clarificar os reais interesses e buscar situações concretas, dados concretos que ajudem na solução.

Teste de realidade é a técnica utilizada para avaliar se o consenso encontrado será efetivamente cumprido. São perguntas para saber sobre a operacionalização da decisão. Esse questionamento permite a pessoa colocar a decisão tomada no contexto da realidade de sua vida. A partir do momento que sair da reunião de mediação e precisar cumprir o que foi acordado, será possível?

O Gerenciamento das emoções aqui apresentado como técnica para a mediação representa a teoria formulada por Daniel Shapiro e Roger Fisher⁶ como ferramentas para negociadores encontrarem consenso em suas negociações, reconhecendo e valorizando as emoções. Ele orienta que em qualquer negociação as emoções estarão presentes e que é possível gerenciá-las, valorizando-as, para facilitar o consenso entre as partes. São elas: a) estimular apreciação – todos gostamos de ser ouvidos, valorizados, compreendidos. É o reconhecimento e a valorização das partes – escutar e se interessar pelo o que está sendo dito. As pessoas normalmente colocam suas situações como mais importantes do que as dos que estão ouvindo; b) promover a afiliação – tornar o adversário em parceiro – estímulo a pontos convergentes; c) respeito à autonomia – estimule o poder de decisão das pessoas; d) estimule o reconhecimento do *status* – mostre que as

6 SHAPIRO, Daniel; FISHER, Roger. Além da Razão – A Força da Emoção na Solução de Conflitos, Editora Imago, 2009, p. 10-75.

peças são importantes e possuem forte impacto naquela decisão; e) estimule que as duas partes tenham um papel importante e fundamental na discussão.

Reformular situações de forma crítica (pensamento crítico) e encontrar soluções por meio de uma perspectiva positiva (*Reframing*) representam uma das técnicas mais importantes na gestão de conflitos. Significa estimular as pessoas a conseguirem perceber na situação vivenciada de forma crítica, um enfoque positivo na crise uma oportunidade.

Sobre essa técnica, ou sobre o que ela significa, pesquisas internacionais apontam como a habilidade necessária para o profissional do século XXI. Para compreendê-la melhor, apresentar-se-ão alguns casos concretos a seguir.

HABILIDADE DO SÉCULO XXI – REFORMULAÇÃO DAS SITUAÇÕES COM FOCO NA SOLUÇÃO POSITIVA – PENSAMENTO CRÍTICO.

Em pesquisa realizada por Giebre Vasilianuskaite, da Universidade de Roterdã⁷, apresenta-se a capacidade do pensamento crítico como a habilidade mais importante para os profissionais do século XXI. Pensamento crítico⁸ representa a habilidade de resolver conflitos de forma positiva, ou seja, capacidade de perceber num problema ou crise, uma oportunidade, por exemplo. Ressalta a pesquisadora que o profissional capaz de pensar criticamente é capaz de comunicar com clareza, fazer perguntas certas, perceber o problema real atrás do aparente e observar as situações por várias perspectivas. A concorrência, por exemplo, pode ser algo assustador ou um estimulante para inovação e superação de limites – o pensador crítico opta pela segunda opção.

Para Gerald Nosich (2001, p.2-38):

O pensamento crítico é aprender a pensar bem. É o pensamento que encontra alta qualidade. Há várias maneiras de se pensar bem sobre algo. Posso entender que uma forma de pensar é mais precisa do que

7 Pesquisa da Universidade de Roterdã - https://www.napratica.org.br/o-verdadeiro-talento-doseculo21notrabalho/?utm_source=newsletter&utm_medium=newsletternp&utm_term=recrutamento&utm_content=conteudo&utm_campaign=2015082 em 25.03.2016.

8 NOSICH, Gerald. Learning to Think Things Through: A Guide to Critical Thinking Across the Curriculum, 2001.

a outra. Posso ver implicações de forma mais clara do que via antes. Posso focar no que é mais importante no problema. Eu posso refletir bastante sobre algo e perceber que está na hora de agir.

Um caminho adequado para se iniciar o pensamento crítico é fazer uma análise consciente sobre o assunto antes de ler ou escutar alguma apresentação sobre o tema. Independente do que se vai estudar, é importante que a pessoa escreva quais suas principais ideias que possui sobre algo, antes de fazer qualquer leitura sobre o fato. Isso permite o desenvolvimento de uma escuta ou leitura ativa, impedindo de agir como um “recipiente de informações”.

O pensamento crítico envolve pensar sobre o pensamento. O que você pensa sobre algo? Por que penso isso? O que os outros pensam? Por que os pensamos de forma diferente? Como se sabe qual análise é mais precisa, mais profunda?

Pensar criticamente envolve critérios, padrões. Precisão, relevância e profundidade são exemplos de padrões. Pode-se analisar algo com maior ou menor precisão, maior ou menos profundidade e avaliar a relevância ou a irrelevância de determinados dados ou fatos.

Pensar criticamente é pensar sobre conflitos/problemas reais. Problemas reais normalmente não são claros e diretos. Clarificar e refinar informações sobre uma situação fática real, percebendo que problemas reais geralmente não apresentam apenas uma resposta certa é um início para o pensamento crítico.

Pensar criticamente requer pensar de forma razoável, com sensibilidade, avaliando o contexto, as metas e os limites práticos. Requer a realização de perguntas. Quais as alternativas para resolver essa questão? Qual o melhor caminho para começar? Tenho todas as informações necessárias para iniciar a resolução do problema? Qual é o objetivo real para o problema apresentado? Como pode se adequar melhor o contexto real? Esse conflito pode ser solucionado? Esse conflito faz sentido?

Ao analisar o conceito de pensamento crítico, percebe-se que há uma forte identificação com as habilidades que as técnicas da mediação e da negociação de

conflitos proporcionam. Dentre as técnicas da mediação apresentadas, ressalta-se a técnica de reformulação (*reframing*) que possui diretamente relação com o resultado do pensamento crítico – perceber as situações de várias perspectivas e solucionar positivamente os conflitos.

A técnica da reformulação estimula as pessoas a pensar a situação de forma diferente, positiva. Refere-se à habilidade de perceber num problema, uma oportunidade. Essa habilidade é desenvolvida diariamente no cotidiano de uma família, de um grupo de trabalho, numa empresa. O treino dessa habilidade é diário. Várias situações que atrapalhariam atividades diárias podem ser vistas como oportunidades de inovar, de fazer atividades ou rotinas diferentes. Várias perguntas podem ser feitas para possibilitar essa visão diferente. O que realmente está acontecendo? Qual seria o real problema? Qual a relevância desse fato? Como isso pode trazer benefícios? O que de bom pode ser percebido nesse fato? Qual seria um significado diferente para essa questão? Quais possibilidades podem ser criadas a partir dessa situação? O que pode mudar de positivo, a partir desse fato? Como você pensa que estará essa situação daqui a um ano? Daqui a 10 anos?

Alguns exemplos de situações cotidianas podem ser apresentados para uma melhor compreensão.

Exemplo 1 – O diretor de uma empresa marca uma reunião com clientes. Na hora da reunião, não há sala reservada, porque um funcionário se esqueceu de agendar. O diretor, diante da situação, pode ficar mal-humorado, chamar duramente atenção do funcionário, puni-lo, usar sua autoridade para cancelar outra reunião e ocupar a sala que estaria reservada para outra pessoa de um cargo cuja hierarquia é inferior a dele. Dessa forma, não estaria pensando criticamente e reformulando. Se assim o fizer, deve o diretor pensar sobre a situação e fazer as perguntas adequadas para solucionar a situação de forma positiva e produtiva. O diretor, diante das respostas aos questionamentos feitos a si mesmo, pode decidir realizar reunião no pátio da empresa, já que é um ambiente agradável e precisará apenas usar seu computador para apresentação (apresentará essa proposta de reunião para o cliente como diferencial); poderá fazer uma reunião

na copa, aproveitando para dar um tom mais amigável e menos formal à reunião; poderá realizar a reunião nos jardins, aproveitando o contato com o meio ambiente, enfim, inovando. Além disso, posteriormente, poderá conversar com o funcionário e pedir para que tenha mais cuidado da próxima vez, apontando os problemas que poderiam ser causados se perdessem aqueles clientes e que isso resultaria provavelmente em sua demissão. O diretor resolveria a questão e teria no funcionário um aliado. O que poderia ter sido um momento negativo, tornar-se-ia agradável e criativo.

Exemplo 2 – Pais e filhos em um engarrafamento no trânsito, atrasados para um compromisso social. A mãe, que está dirigindo, depois de um dia de trabalho, cansada, reclama continuamente do trânsito, dos outros motoristas, gerando uma insatisfação completa dentro do automóvel. Ressalta-se que um dos filhos mora em outro país e está de férias com a família por 15 dias. Diante desse fato, como reagir a partir do conhecimento da técnica da reformulação e do pensamento crítico? As perguntas devem ser feitas. Qual o problema vivenciado? Qual a real relevância? Como pode ser visto de forma diferente? Imagine que a mãe reaja continuamente reclamando do trânsito, apenas focando toda sua atenção para o engarrafamento, deixando passar despercebido o grupo dentro do carro. Provavelmente causará insatisfação e intranquilidade geral. Mas imagine o contrário, ao se questionar abertamente sobre a mesma situação, a mãe perceba que o trânsito continuará engarrafado, e que nada poderá fazer sobre isso. Percebe, no entanto, que em função do engarrafamento, resultará o fato de a família ficar mais tempo dentro do carro, sendo assim oportunidade rara (já que um filho mora em outro país) de a família estar junta e conversar. O foco do momento passa a ser a família e a sua oportunidade de estarem juntos. A família chegará ao compromisso social no mesmo espaço de tempo, agora, porém, tendo vivenciado momentos de tranquilidade e satisfação.

Exemplo 3 – Uma pessoa chega em sua casa, depois de um dia de trabalho e encontra o ambiente em desordem. Qual o sentimento que pode ter a partir dessa situação? Raiva, inquietação? E as atitudes que resultarão desse momento? Inicia-se então o processo de fazer as perguntas para estimular o pensamento

crítico e reformular a forma como percebe a situação. Qual o significado dessa situação? Qual outro sentido para uma casa em desordem? O estímulo a novas respostas para uma mesma situação é o objetivo da reformulação. Assim, essa mesma situação pode ser percebida como existem pessoas, família, filhos nessa casa? Uma vida cheia de pessoas queridas? Que não há solidão? As atitudes são modificadas a partir do foco, que passa a ser relevante a partir da reflexão.

Exemplo 4 – País vivenciando crise econômica. Instituições de ensino superior abrindo processos de falência ou perdendo significativamente o número de alunos. A pessoa/gestor pode reclamar da crise, avaliar que esse é um momento pontual e que vai passar, que não é apenas sua instituição que está sofrendo essas perdas, por isso não há muito o que fazer. Estuda os números que apontam uma queda entre 20% a 30% na quantidade de alunos em todo o País. Iniciam-se assim os questionamentos para estimular o pensamento crítico e a reformulação. O que podemos fazer diferente para alcançar resultados distintos dos apresentados nas pesquisas? Qual nossa real situação? O que nossos alunos almejam? O que seria importante para eles? Qual valor agregado podemos oferecer? Pode-se perceber, inclusive, que em função da crise econômica, as pessoas estão deixando de pagar as mensalidades ou saindo das escolas porque perderam o emprego. Imagine que a universidade se torna concretamente, por exemplo, uma esperança para um novo emprego ou para um estágio garantido? A universidade, assim, pode reformular seu modelo de negócio para tornar-se, além de uma instituição referência na qualidade do ensino, uma instituição com fortes parcerias com as empresas e seja uma ponte para o mercado de trabalho para seu aluno. O gestor muda o significado do seu negócio para o aluno – deixa de ser uma conta (despesa) para pagar e torna-se a esperança por dias melhores.

Apresentados esses exemplos, torna-se claro que a habilidade destacada é utilizada em situações cotidianas que garantem a harmonia da família, do ambiente de trabalho e em situações que podem garantir o futuro de uma empresa. É uma habilidade importante que não faz parte, em geral, da formação dos profissionais na gestão de conflitos, problemas ou crises.

A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL EM DIREITO E O NOVO SISTEMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS TRAZIDO PELA LEI DE MEDIAÇÃO E PELO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL

Lei de Mediação (Lei n. 13.140/2015) e o novo Código de Processo Civil (CPC Lei n. 13.105/2015) Brasileiro estabelecem a mediação e a conciliação, como mecanismos necessários e prioritários para a gestão de solução de conflitos no sistema de justiça brasileiros, estabelecendo possíveis sanções ao não comparecimento injustificado das partes às audiências de mediação ou conciliação (Arts. 334 *caput* e parágrafo 8, CPC e Art. 22, parágrafo 2, IV da Lei de Mediação).

Fica regulada e impulsionada a mediação judicial e extrajudicial, estabelecendo-se critérios mediadores judiciais e extrajudiciais, para a formação dos mediadores, áreas de atuação, criação de centros judiciários de solução consensual de conflitos junto ao Poder Judiciário.

Estabelece-se um novo olhar para o processo civil brasileiro, um novo olhar para o acesso à Justiça, que se volta para a construção de consenso, poder de decisão das partes em conflito, oralidade, habilidades para negociar e mediar, cooperação. Um novo paradigma que difere essencialmente do anterior. O novo paradigma que preconiza que as pessoas devem buscar resolver seus conflitos de forma cooperativa antes de qualquer processo judicial; que, uma vez interposta uma ação judicial, ainda há que se refletir sobre como construir consenso para o caso, tendo um terceiro para facilitar esse diálogo; que, mesmo não conseguindo chegar a um consenso num primeiro momento, poderá buscar essa forma de solução a qualquer tempo durante o processo que terá apoio do sistema judicial; que estimula o desenvolvimento de habilidades para estimular cooperação e que estabelece paradigma que fortalece as pessoas envolvidas nas questões como protagonistas na solução dos conflitos.

Conseqüentemente, se o paradigma do sistema de justiça muda, a formação das pessoas que gerenciam ou participam desse sistema necessita de modificação também.

Analisando as pesquisas internacionais sobre as habilidades necessárias para os profissionais da atualidade, percebendo que essas habilidades coincidem com as competências desenvolvidas na mediação e na negociação de conflitos (aqui expressa em técnicas) e considerando que as leis apontadas modificam o paradigma do sistema de justiça, apresenta-se que a formação dos profissionais em geral e do Direito especificamente, necessariamente deve conter com alto grau de aprofundamento o desenvolvimento dessas habilidades. Aqui, expressa-se que não será apenas uma adequação de inserção da disciplina de mediação de conflitos, ou mecanismos consensuais ou mesmo sua prática em escritórios de prática jurídica nas universidades, mas o desenvolvimento transversal dessas habilidades que o negociador e o mediador devem desenvolver.

Assim, para a formação do profissional de Direito e desenvolvimento dessas habilidades, os cursos deverão desenvolver metodologias que favoreçam a cooperação, a construção de projetos e as ações para resolver questões de forma criativa, pensamento crítico, visão sistêmica, capacidade de debate, oralidade, gestão do conflito e de pessoas, ética, empatia, liderança, habilidades para questionar adequadamente, inovação – mente inovadora, senso de julgamento e tomada de decisão, enfim várias orientações que, aliada ao conhecimento técnico específico, modificarão as habilidades e o comportamento do profissional que estará preparado para um sistema de justiça participativo, cooperativo e inclusivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas internacionais sobre habilidades necessárias para os profissionais do século XXI envolvem pensamento crítico, gestão de conflitos, criatividade, trabalho em equipe, liderança, dentre outras que expressam comportamentos inclusivos, colaborativos e que constroem consensos. As técnicas em mediação de conflitos coincidem com as habilidades necessárias apresentadas nas pesquisas.

O sistema jurídico brasileiro inaugura um novo paradigma para a gestão de conflitos com foco na mediação e na gestão consensual de questões. A mediação de

conflitos requer, necessariamente, o conhecimento teórico e prático dessas técnicas para desenvolver capacidades de implementação adequadas dessa prática.

As habilidades desenvolvidas com a prática das técnicas da mediação estimula a formação de um profissional mais criativo, cooperativo, inclusivo, consensual, dinâmico, capaz de reformular situações, encontrando novas oportunidades e possibilidades para administrar conflitos, problemas, crises.

Analisando o novo paradigma na gestão de conflitos apresentado pela Lei de Mediação e Novo Código de Processo Civil, conclui-se que os profissionais da área jurídica necessitarão de uma formação diferenciada da atual que é eminentemente técnica. Uma formação que apresente um eixo transversal e pontual para desenvolvimento de habilidades da mediação e todas as áreas que permeiam os valores e a gestão de conflitos, como liderança, criatividade, trabalho em equipe e eixos técnicos. Uma mudança na raiz do ensino jurídico para preparar profissionais que a sociedade atual precisa.

REFERÊNCIAS DAS FONTES CITADAS

ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas da Mediação – Aportes práticos e Teóricos**, Rio de Janeiro: Editora Dash, 2014.

BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret. **Negotiating Rationally**. New York: The Free Press, 1992.

BRAGA, Adolfo; SAMPAIO, Lia. **O que é Mediação de Conflitos**. Brasiliense Primeiros Passos, 2007.

FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro, Editora Imago, 1994, p. 33-113

FISHER, Roger; ERTEL, Danny. **Getting Ready to Negotiate – The Getting to Yes**. New York: Penguin Books, 1995.

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. **Além da Razão - A Força da Emoção na Solução de Conflitos**. Tradução de Arão Sapiro, Rio de Janeiro: Imago, 2009.

NOSICH, Gerald. **Learning to Think Things Through: A Guide to Critical Thinking Across the Curriculum**. Prentice-Hall: New Jersey, 2001.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Mediare: um guia prático para Mediadores**. Rio de Janeiro: GZ Editora, 2010.

SANDEL, Michael J. Justiça. **O que é fazer a coisa certa**. Tradução de Heloísa Matias e Maria Alice Máximo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

URY, William. **O Poder do Não Positivo – como dizer não e ainda chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WARAT, Luis Alberto. **Ofício do Mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

Documentos

ACCENTURE. Disponível em: <[https://www.accenture.com/aeen/~/_media/Accenture/Con versionAssets/ DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/ Accenture-2013-Skills-And-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On Training.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/aeen/~/_media/Accenture/Con%20versionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-2013-Skills-And-Employment-Trends-Survey-Perspectives-On%20Training.pdf#zoom=50)>. Acesso em: 23 mar 2016

UNIVERSIDADE DE ROTERDÃ. Disponível em:https://www.napratica.org.br/o-verdadeiro-talento-do-seculo-21notrabalho/?utm_source=newsletter&utm_medium=newsletternp&utm_term=recrutamento&utm_content=conteudo&utm_campaign=20150824. Acesso em: 23 mar 2016

Recebido em: mai/2016

Aprovado em: ago/2016