

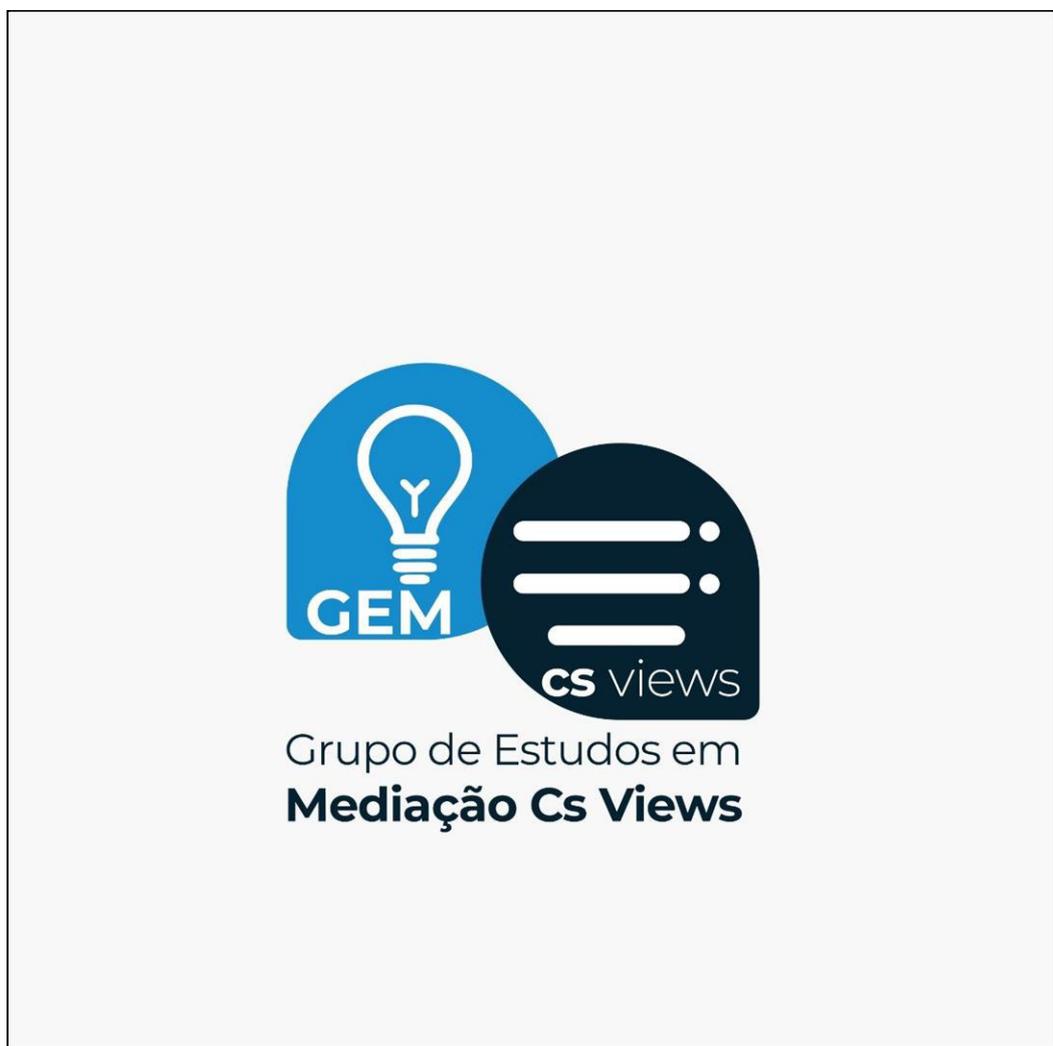


1º EBOOK - GRUPO DE ESTUDOS
EM MEDIAÇÃO
CS VIEWS



EBOOK GEM
GRUPO DE ESTUDOS EM MEDIAÇÃO CSVIEWS

1ª EDIÇÃO



2024

ISBN 978-65-00-98981-6

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ebook GEM CSVIEWS [livro eletrônico] : Grupo de Estudos em Mediação. -- 1. ed. -- São Paulo : Ed. dos Autores, 2024.
PDF
Vários colaboradores.
ISBN 978-65-00-98981-6
1. Código de ética - Leis e legislação - Brasil
2. Direito - Miscelânea 3. Mediação e conciliação.

24-200774

CDU-34:301

Índices para catálogo sistemático:

1. Mediação de conflitos : Direito : Aspectos sociais 34:301

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

PREFÁCIO

CAROS LEITORES,

É COM GRANDE ENTUSIASMO E SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO DE MAIS UM PROJETO QUE APRESENTO O EBOOK, RESULTADO DOS ESFORÇOS COLABORATIVOS DA 1ª EDIÇÃO DO GEM GRUPO DE ESTUDOS EM MEDIAÇÃO CS VIEWS QUE OCORREU DE SETEMBRO DE 2022 ATÉ JULHO DE 2023.

DURANTE MESES, OS PARTICIPANTES E CONVIDADOS MERGULHARAM NA JORNADA DE ESTUDOS, QUE INICIOU COM A SEGUINTE INQUIETAÇÃO: COMO PODEMOS APRIMORAR E PARTILHAR A PRÁTICA DA MEDIAÇÃO E DISSEMINAR SEUS CONCEITOS, PRINCÍPIOS E TÉCNICAS?

A RESPOSTA ESTAVA NA COOPERAÇÃO DO CONHECIMENTO, E ASSIM SE FEZ DURANTE OS ENCONTROS NOTURNOS POR VIDEOCONFERÊNCIAS, AS REUNIÕES DE TRABALHO, AS GRAVAÇÕES DAS SIMULAÇÕES E AS ENTREGAS DE ARTIGOS E MATERIAIS PARA ESSE EBOOK.

A FINALIDADE É COMPARTILHAR CONHECIMENTO E ESSES APRENDIZADOS COM TODOS OS INTERESSADOS NA MEDIÇÃO.

ESPERO QUE ESSE EBOOK, INSPIRE NOVOS MEDIADORES, ADVOGADOS, PSICÓLOGOS, E QUALQUER PESSOA QUE BUSQUE CONSTRUIR PONTES, ASSIM COMO A CS VIEWS “CONSTRUINDO SOLUÇÕES”.

PARABÉNS AOS MEMBROS E COAUTORES DESSE EBOOK

Ana Clara Rodrigues da Costa

Elba Helena Cardoso de Oliveira Alves

Gabriella B. Dalla Costa,

Juliana Melillo Barreira

Mariana Figueiredo

Paula Dischinger Miranda

Thatiana Dantas de Lima Maia

Valéria Bressan Candido

AGRADEÇO À TODOS OS PARTICIPANTES, CONVIDADOS E A COORDENAÇÃO DA PAULA DISCHINGER MIRANDA QUE POSSIBILITARAM MAIS ESSE PROJETO SE CONCRETIZAR.

QUE ESSA LEITURA SEJA A LUZ PARA TODOS OS QUE DESEJAM PROMOVER A HARMONIA E A JUSTIÇA COM OS MÉTODOS ADEQUADOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.

CELEIDA LAPORTA

CO FOUNDER CS VIEWS MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM

CAROS LEITORES,

APRESENTAÇÃO

Em 2022, a CS Views tomou a iniciativa de criar o seu primeiro Grupo de Estudos em Mediação (“GEM”). Dessa forma, eu e a Celeida estruturamos e programamos o GEM com o objetivo de construir uma rede de estudos e pesquisa para difundir, aperfeiçoar e concretizar os conhecimentos em mediação, negociação e conciliação, de maneira ativa e dinâmica, a fim de que todos os participantes contribuíssem efetivamente na construção do conhecimento.

A 1ª edição do GEM ocorreu de setembro de 2022 até julho de 2023, com encontros quinzenais e de forma virtual, por meio da plataforma zoom. Ao longo desse período, os participantes tiveram a oportunidade de aprofundar seus estudos e pesquisas sobre os mais diversos temas relacionados à mediação, desde os princípios e escolas da mediação, passando pelas técnicas, até a aplicação prática desses conceitos.

O GEM foi composto de encontros ao vivo, nos quais os participantes tiveram a oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e dúvidas de forma ativa, mas também, em algumas oportunidades, recebemos profissionais que se disponibilizaram a compartilhar um pouco de seus conhecimentos com os participantes do GEM. Ainda, tivemos encontros em que os participantes vivenciaram uma mediação simulada (a qual está disponibilizada no Youtube: CSVIEWS CURSOS), a fim de consolidar a aplicação prática de tudo o que foi estudado e pesquisado.

Este trabalho representa, portanto, boa parte dos temas que foram trabalhados ao longo da 1ª edição do grupo, tendo em vista que é um compilado dos textos produzidos pelas seguintes participantes do GEM: Ana Clara Rodrigues da Costa, Elba Helena Cardoso de Oliveira Alves, Gabriella B. Dalla Costa, Juliana Melillo Barreira, Mariana Figueiredo, Nayara de Sousa Nascimento Guimarães, Paula Dischinger Miranda, Thatiana Dantas de Lima Maia e Valéria Bressan Candido.

Expresso meu mais sincero agradecimento a todos que participaram conosco dessa enriquecedora jornada da 1ª edição do GEM

Esperamos ansiosamente a participação de vocês na 2ª edição do GEM

Paula Dischinger Miranda

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – Princípios e Escolas da Mediação.....	07
CAPÍTULO II - Modelo de Negociação de Harvard.....	44
CAPÍTULO III- Ferramentas da Mediação.....	70
CAPÍTULO IV – Tipos de Comunicação.....	91
CAPÍTULO V- Etapas da Mediação.....	121
CAPÍTULO VI – Ética do Mediador.....	138
CAPÍTULO VII- Discussão de Casos.....	152
CAPÍTULO VIII- Código de Conduta do Mediador.....	163

CAPÍTULO I – PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

OBRIGATORIEDADE E APLICAÇÃO DA MEDIAÇÃO NAS AÇÕES JUDICIAIS

Ana Clara Rodrigues da Costa¹

O Novo Código de Processo Civil, sancionado em 16 de março de 2015, traz consigo uma inovação jurídica em relação ao procedimento comum: a realização da audiência de conciliação ou mediação antes da apresentação da contestação, da defesa do réu.

Em primeiro lugar, faz-se mister diferenciar estes dois institutos, considerando que a sua aplicação na prática jurídica confunde não só os operadores do direito, mas também os leigos sobre o assunto.

A finalidade da conciliação, na visão de Perpetuo, Miranda, Nabhan e Araújo (2018) apud Cintra, Pellegrini e Dinamraco (2009, p.34) é:

“induzir as próprias pessoas em conflito a ditar a solução para a sua pendência. O conciliador procura obter uma transação entre as partes, ou a submissão de um à pretensão do outro, ou a desistência da pretensão”

Complementando este raciocínio, Estacia, Pilati e Rocha (2020) apud Garcez (2004, p. 15) ressaltam que a conciliação é um método mais participativo, no qual:

“o conciliador direciona a audiência por meio do diálogo, analisando a melhor maneira de chegar a um consenso, bem como, não se limita apenas a auxiliar e conduzir as partes a chegarem a um acordo, podendo aconselhar e opinar sobre suas propostas”

Em contrapartida, o instituto da mediação é direcionado às partes, oportunizando a elas, juntas, que solucionem consensualmente o conflito (PERPETUO; MIRANDA; NABHAN; ARAÚJO, 2018).

¹ Advogada formada pela UFRJ, especialista em Processo Civil, com atuação na área de Contencioso Estratégico Cível, em especial no segmento de Contratos e Consumidor. Entusiasta em *Legal Design* e *Advocacia 4.0*. Secretária-Geral da Comissão de Educação Jurídica da Associação Brasileira de Advogados no RJ. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OAB/RJ.

Em adendo, Estacia, Pilati e Rocha (2020) salientam que a mediação é a técnica a ser aplicada, quando há relacionamentos ou vínculos a serem preservados.

“Isso, porque o objetivo principal nesses casos é a pacificação da divergência sem o corte de vínculo afetivo, seja de aços familiares, de vizinhança ou de amizade. O terceiro capacitado é imparcial, e nesse caso, apenas auxilia as partes por meio de técnicas de comunicação e de empatia mútua, a além de acordar sobre a desavença, restabelecendo o diálogo e a relação entre as partes.”

Portanto, o mediador assume um papel diferente do conciliador, atuando como um verdadeiro moderador, sem sugerir uma solução direta ao problema enfrentado e deixando às partes a negociação do litígio, a fim de que haja uma deliberação sem sua intervenção direta, apenas assegurando as condições mínimas de cordialidade e diálogo entre as partes. (PERPETUO; MIRANDA; NABHAN; ARAÚJO, 2018).

Ato contínuo, torna-se evidente que a utilização de métodos de composição de conflito reduz sobremaneira as demandas processuais sob o Poder Judiciário, eis que muitas delas são passíveis de resolução alternativa que não a judicial.

Tem-se, contudo, que a obrigatoriedade a esta audiência de mediação ou conciliação também comporta exceções. Uma delas é a que está inserida no art. 334, inciso II, do Códex Processualista, que diz: “I - se ambas as partes manifestarem, expressamente, desinteresse na composição consensual; II - quando não se admitir a autocomposição.”

Nesse diapasão, observa-se que a disposição legal somente permite que seja dispensada a mediação ou conciliação se ambas as partes se pronunciarem a declinando. Caso contrário, isto é, se apenas uma delas demonstrar sua manifesta objeção, a parte discordante terá de comparecer.

Em que pese a legislação prever penalidade a quem não comparecer à audiência, impondo-se uma multa de até 2% (dois por cento) do valor da causa, a ser revertido em favor da união ou do estado, há permissão no texto legal para nomeação de um representante, por meio da procuração, para transigir e negociar em nome de uma das partes (art. 334, II, § 8º e 10º do Código de Processo Civil, respectivamente).

Ainda, vale ressaltar que o arbitramento da referida multa pelo não comparecimento injustificado corrobora para a assertiva do caráter obrigatório da audiência de conciliação e mediação. O caso em comento vai de encontro às próprias origens do instituto da mediação, os quais são normatizados pela Lei nº 13.140/2015, abrindo margem à discussão se este dispositivo

estaria sendo ou não violado, uma vez que seu princípio norteador é a autonomia da vontade das partes (art. 2º, VI, da Lei de Mediação).

Nas palavras de TARTUCE (2018): “O reconhecimento da autonomia da vontade implica em que a deliberação expressa por uma pessoa plenamente capaz, com liberdade e observância dos cânones legais, deva ser tida como soberana.”

Ademais, a voluntariedade no comparecimento à sessão de mediação decorre da autonomia da vontade, motivo pelo qual é um elemento imprescindível para que o procedimento seja instaurado, haja vista que “as partes devem aderir e permanecer sem que existam pressões ou coações, devendo ser construído um cenário em que os envolvidos possam manifestar os interesses” (OLIVEIRA, 2017 apud VEDANA, 2003, v. 2, p. 275).

Elucidando ainda mais o prisma do referido princípio de que este seria uma ramificação do princípio da liberdade individual, insculpido como cláusula pétrea no caput do artigo 5º da Constituição Federal: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes”.

Noutra perspectiva, Oliveira (2017) esclarece a concepção dos chamados “defensores da compulsoriedade da fase consensual”, um verdadeiro instrumento eficaz para a promoção da mudança de mentalidade da “cultura da sentença” para a “cultura do diálogo e pacificação”.

Seguindo este entendimento, Estacia, Pilati e Rocha (2020) apud PELUSO et al. (2011, p. 15) entendem que o objetivo com a inserção de métodos multiportas é transformar o rito processual num sistema pluriprocessual:

“Busca-se hoje a inserção de um sistema pluriprocessual, em que sejam analisadas as características intrínsecas de cada demanda, buscando amoldar o procedimento as circunstâncias que melhor se regulem ao caso concreto, permitindo aproximar-se da melhor solução para a disputa trazida ao judiciário”

Desta forma, a mediação torna-se uma parte integrante do processo legal, com uma fase consensual seguida de uma fase litigiosa, motivo pelo qual confere-se a guarida ao art. 334 do Código de Processo Civil (CPC), a chancela do princípio do devido processo legal, preconizado no artigo 5º, LIV da Constituição Federal: “LIV - ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal”.

A partir disto é possível depreender uma inegável colisão entre princípios fundamentais, quais sejam a liberdade individual, e o devido processo legal, ambas cláusulas pétreas.

Para solucionar esta celeuma instaurado entre dois princípios constitucionais, Dumke e Mendes (2017) propõem o mecanismo da ponderação de princípios, concluindo que a liberdade de escolha do indivíduo não pode ser sobrepujada pelo devido processo legal, a menos que seja possível garantir a celeridade do procedimento, o que não se observa no caso em tela (apud ALEXY, 2015).

Isto ocorre pois, dado o exposto no presente artigo, a liberdade individual não pode ser violada, eis que em conflito com o devido processo legal, um dos pilares do Estado Democrático de Direito e sob o qual funda-se a nossa República, nos termos do art. 1º da Constituição Federal.

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 de out. de 2022.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 28 de out. de 2022.

BRASIL. **Lei de Mediação**. Lei 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm>. Acesso em: 20 de out. de 2022.

DUMKE, Daniela; MENDES, Marisa Schmitt Siqueira. **A audiência de conciliação e mediação imposta pelo novo código de processo civil e a violação ao princípio da autonomia da vontade**. Anais do Congresso Catarinense de Direito Processual Civil, 2017. Disponível em: < <file:///C:/Users/clari/OneDrive/Cursos/CS%20views/09%20-%202014-28%20-%20Princ%C3%ADpios%20e%20Escolas%20da%20Media%C3%A7%C3%A3o/ref%20bibli%20-%20emmanuelandrade,+Artigo+484-503.pdf>> Acesso em: 20 out. 2022.

ESTACIA, Carime Tagliari; PILATI, Adriana Fasolo; ROCHA, Cristiny Mroczkoski. **A Obrigatoriedade da Participação na Audiência de Conciliação e Mediação Frente ao Princípio de Autonomia da Vontade no Processo Democrático Brasileiro**. Revista Brasileira de Direito Civil em Perspectiva, 2020. Disponível em: <<https://indexlaw.org/index.php/direitocivil/article/view/7146/pdf>> Acesso em: 22 out. 2022

OLIVEIRA, Thifani Ribeiro Vasconcelos. **A Mitigação do Princípio da Autonomia da Vontade na Mediação Judicial à Luz do Código de Processo Civil**. Repositório Institucional da UFBA, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/22008/1/THIFANI%20RIBEIRO%20VASCONCEL OS%20DE%20OLIVEIRA.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/22008/1/THIFANI%20RIBEIRO%20VASCONCEL%20OS%20DE%20OLIVEIRA.pdf)> Acesso em: 21 out. 2022.

PERPETUO, R. S.; MIRANDA, V. D. M.; NABHAN, F. A. R. F.; ARAÚJO, J. N. P. **OS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS: mediação e conciliação**; Rev. Fac. Direito São Bernardo do Campo, v.24, n.2, 2018. Disponível em: <<https://portalidea.com.br/cursos/7f0929931d6b879a7f738e3434115205.pdf>> Acesso em: 28 out. 2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. Editora Método, 4ª ed., 2018, p. 213-219.

DA CONFIDENCIALIDADE NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Elba Helena Cardoso de Oliveira Alves

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância do princípio da confidencialidade nas mediações, sejam elas judiciais ou extrajudiciais. Tal princípio é um valioso instrumento que propicia aos mediandos um sentimento de conforto para revelar íntimas informações e fatos que, muitas das vezes não seriam trazidos em um procedimento público. O dever de manter sigilo abarca todas as informações trazidas na sessão, salvo se houver autorização expressa das partes, violação a ordem pública ou às leis vigentes.

Palavras-Chave: mediação; princípios; confidencialidade; mediador; mediandos; conflitos.

ABSTRACT

The purpose of this Article is to demonstrate the importance of the principle of confidentiality in mediations, whether judicial or extra judicial. Such a principle is a valuable instrument that gives the mediandos a sense of comfort to reveal intimate information and facts that, many times would not be brought in a public procedure. The duty to maintain confidentiality covers

all information brought in the session, unless expressly authorized by the parties, violation of public order or current laws.

Keywords: mediation; principles; confidentiality; mediator; parties in mediation; conflicts.

1. INTRODUÇÃO E DIFINIÇÕES DE CONFLITO E MEDIAÇÃO

Os três últimos anos foram emblemáticos para os operadores do direito que tem veia colaborativa e primam pelos métodos alternativos de solução de conflitos, tendo em vista que houve as publicações da Lei de Mediação, Lei de Arbitragem, bem como do Código de Processo Civil, sendo este último o principal diploma processual das leis brasileiras. Desde então, o assunto vem ganhando robustez e espaço nos diversos setores do nosso País.

O conflito é um dissenso. Ele geralmente decorre de valores, interesses e expectativas contrariados. No conflito, cada uma das partes tende a empenhar os seus esforços na busca de fundamentos para reforçar a sua posição unilateral.

Conflito é sinônimo de embate, oposição, pendência, pleito. Ele pode ser visto como uma crise na interação humana. Já a mediação é definida nos dicionários pátrios como sendo o ato ou efeito de mediar, representando a intercessão, a intervenção, o intermédio e a interposição.

A mediação é uma forma alternativa de resolução de conflitos, que tem por característica o diálogo, o restabelecimento da comunicação interrompida no passado que está dificultando o entendimento entre as partes no presente. Da lavra da Doutora Águida Barbosa, temos seguinte definição²:

A mediação surge como um fenômeno, que vem se organizando pela sociedade civil, correspondendo a uma legítima demanda de reconhecimento das diferenças, reconhecendo a subjetivação de direitos, satisfazendo um anseio humano de adoção de sistemas de construção de passarelas, não cabendo mais a construção de muros. A mediação apresenta – se como uma ferramenta ao aperfeiçoamento a cidadania.

Do site jurídico Jus Brasil³ temos outra:

² BARBOSA, Águida A. **Mediação Familiar Interdisciplinar**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2015, p. 28.

³ MEDIAÇÃO DE CONFLITOS. **Jusbrasil**. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/294897/mediacao-de-conflitos/definicoes> >. Acesso em: 20 ago. 2023.

A mediação representa uma forma consensual de resolução de controvérsias, na qual as partes, por meio de diálogo franco e pacífico, têm a possibilidade, elas próprias, de solucionarem seu conflito, contando com a figura do mediador, terceiro imparcial que facilitará a conversação entre elas. A mediação possibilita a transformação da cultura do conflito? em ?cultura do diálogo? na medida em que estimula a resolução dos problemas pelas próprias partes. A valorização das pessoas é um ponto importante, uma vez que são elas os atores principais e responsáveis pela resolução da divergência. A busca do ?ganha-ganha? outro aspecto relevante da mediação, ocorre porque se tenta chegar a um acordo benéfico para todos os envolvidos. A mediação de conflitos propicia a retomada do diálogo franco, a escuta e o entendimento do outro. A visão positiva do conflito é considerada um ponto importante. O conflito, normalmente, é compreendido como algo negativo, que coloca as partes umas contra as outras. A mediação tenta mostrar que as divergências são naturais e necessárias pois possibilitam o crescimento e as mudanças. O que será negativo é a má-administração do conflito.

Do site do TJ/RJ temos a seguinte⁴:

A mediação é um processo voluntário que oferece àqueles que estão vivenciando um conflito familiar, ou qualquer outro conflito de relação continuada, a oportunidade e o espaço adequados para solucionar questões relativas à separação, sustento e guarda de crianças, visitação, pagamento de pensões, divisão de bens e outras matérias, especialmente as de interesse da família. As partes poderão expor seu pensamento e terão uma oportunidade de solucionar questões importantes de um modo cooperativo e construtivo. O objetivo da mediação é prestar assistência na obtenção de acordos, que poderá constituir um modelo de conduta para futuras relações, num ambiente colaborativo em que as

⁴ O QUE É MEDIAÇÃO. **Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro**. Disponível em: < <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/mediacao/estrutura-administrativa/o-que-e-mediacao> >. Acesso em: 20 ago. 2023.

partes possam dialogar produtivamente sobre suas necessidades e de seus filhos.

Mediação também pode ser definida, segundo Christopher Moore, como: “[...] a interferência em uma negociação ou em um conflito, de uma terceira parte aceitável, tendo um poder de decisão limitado ou não autoritário, e que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo mutuamente aceitável, com relação às questões em disputa”.

As formas alternativas de resolução de conflitos, tiveram início no Direito Privado, especialmente nas relações comerciais e foram se estendendo para as áreas maiores de interesses de índole patrimonial e transacional, atingindo, finalmente os grupos organizados como os sindicatos, até que, após longo caminhar, chegar aos grupos sociais.

No tocante a legislação, inovando em relação ao CPC de 1973, o CPC de 2015 regula minudentemente entre os auxiliares da Justiça, os conciliadores e mediadores judiciais.

O art. 165, no caput e parágrafo 1º, seguindo os passos do anteprojeto, prevê a criação de setores ou centros judiciários vocacionados à solução consensual de conflitos, orientando e estimulando a autocomposição, estabelecendo as diretrizes básicas e os princípios que devem guiar a atuação de conciliadores e mediadores no atingimento de seu mister. A observância das normas pertinentes do CNJ a respeito do tema, merecendo destaque a resolução nº 125, é de rigor.

Os parágrafos 2º e 3º traçam o perfil básico do conciliador e o mediador, respectivamente, apresentando, outrossim, as principais diferenças na atuação de um e de outro e nas técnicas disponíveis para obtenção de autocomposição. O conciliador atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, enquanto o mediador atuará preferencialmente nos casos em que houver este vínculo.⁵

Mediação é uma conversa/negociação intermediada por alguém imparcial que favorece e organiza a comunicação entre os envolvidos no conflito. De acordo com o Código de Processo Civil vigente, o mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará os interessados na compreensão das questões e dos interesses em conflito, de modo que possam, por si próprios, mediante o restabelecimento da comunicação, identificar soluções consensuais que gerem benefícios mútuos (art. 165, § 3º CPC/15).

Como é sabido, a mediação é um processo voltado aos interesses, sentimentos e questões das partes. Entretanto, o mediador exerce um papel muito importante na medida em que fornece

⁵ BUENO, Cássio Scarpinella. **Novo Código de Processo Civil Anotado**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 184.

a estrutura e organização necessárias para aproximar as partes, permitir que estas percebam o conflito de forma mais positiva e, naturalmente, se firme um acordo.

O principal instrumento da mediação é a linguagem. Todas as partes envolvidas devem ser inseridas no diálogo e este deve ser conduzido de forma organizada. Toda a sessão, conjunta ou individual, possui um objetivo. É papel do mediador conduzir a sessão com vistas a sempre se atingir uma finalidade determinada, evitando que as discussões se centrem em questões desvinculadas do propósito de cada sessão.⁶

Para o correto andamento da mediação, alguns princípios devem ser considerados e cuidadosamente observados pelo mediador, o qual, utilizando – se de uma postura ética, responsável e isenta, se valerá de ferramentas adequadas para propiciar a correta análise do conflito e impulsionar a correta tomada de decisões por partes dos envolvidos na questão. Dentre esses princípios está o da Confidencialidade.

2. DO PRINCÍPIO DA CONFIDENCIALIDADE

A confidencialidade na mediação é um tema que pode ser analisado sob variados prismas. Aqui, após a realização de estudos, buscarei trazer a baila subsídios para um posicionamento, frente ao ordenamento jurídico vigente, sobre algumas às questões jurídicas a que a confidencialidade pode dar margem.

Também denominado princípio do sigilo, a exigência de confidencialidade é essencial para a garantia de que as sessões de mediação ou conciliação possam ter maior chance de sucesso. Isso porque, garantindo que as informações utilizadas nessas sessões não possam ser utilizadas no referido processo judicial e em outros, isso permite que as partes se sintam mais à vontade para estabelecer um diálogo aberto. Do contrário, sempre haveria o receio de uma determinada informação desfavorável, a exemplo de uma parte que aborda o problema envolvido, reconhecendo sua culpa poder ser utilizada no litígio judicial. A principal função da confidencialidade é a de proteger os seus participantes no caso de ausência de acordo, impedindo que possam ser utilizadas em seu desfavor no processo judicial.⁷

Trata-se de um princípio de relevante importância e a principal função da é a de proteger os seus participantes no caso de ausência de acordo, impedindo que possam ser utilizadas em seu desfavor no processo judicial.

⁶ KIRTLEY, Alan. The mediation privilege's transition from theory to implementation: designing a mediation privilege standard to protect mediation participants, the process and the public interest. **Journal of Dispute Resolution**, n. 1, 1995, p. 10.

⁷ SOBRE O PRINCÍPIO DA CONFIDENCIALIDADE NA MEDIAÇÃO E NA CONCILIAÇÃO. **Adam Brasil**. Disponível em: < <https://www.adambrasil.com/sobre-o-principio-da-confidencialidade-na-mediacao-e-na-conciliacao/> >. Acesso em: 13 ago. 2023.

O dever de confidencialidade aplica-se não somente às partes, mas também ao conciliador, ao mediador, e aos membros de sua equipe, aos prepostos das partes, advogados, assessores técnicos e outras pessoas que tenham, direta ou indiretamente, participado do procedimento. (art. 166, §2º., CPC c/c §1º., do art. 30, da Lei n. 13.140/2015). O dever de confidencialidade também se estende para as sessões privadas realizadas pelo mediador, que apenas poderá revelá-las com a autorização da parte (art. 31, da Lei n. 13.140/2015), dever que deve ser aplicado, analogicamente, à conciliação.

Os fatos, situações e propostas registrados durante a mediação são sigilosos. Aqueles que participarem do procedimento devem obrigatoriamente manter o sigilo sobre todo o conteúdo a ele referente, não podendo ser testemunhas do caso, conforme previsão legal, respeitado o princípio da autonomia da vontade das partes, nos termos por elas convencionados, desde que não contrarie a ordem pública.

3. DA ATUAÇÃO DO MEDIADOR

A construção da credibilidade da mediação no Brasil como processo eficaz para solução de controvérsias está vinculada diretamente ao respeito que os mediadores vierem a conquistar, por meio da realização de um trabalho de técnica irretocável ancorada nos princípios éticos.

A mediação transcende à solução da controvérsia, dispondo-se a transformar uma situação de embate em uma prática colaborativa. É um processo confidencial e voluntário, onde a responsabilidade das decisões cabe às partes envolvidas.

O mediador é um terceiro imparcial que, por meio de uma série de procedimentos próprios, auxilia as partes a identificar os seus conflitos e interesses, e a construir, em conjunto, alternativas de solução visando o consenso e a realização do acordo. O Mediador, no desempenho de suas funções, deve proceder de forma a preservar os princípios éticos.

A prática da Mediação requer conhecimento e treinamento específico de técnicas próprias. O Mediador deve qualificar-se e aperfeiçoar-se, melhorando continuamente suas atitudes e suas habilidades profissionais. Deve preservar a ética e a credibilidade do instituto da Mediação por meio de sua conduta.

Quanto à função do mediador, nas palavras de Adacir Reis⁸:

O mediador tem a incumbência de clarificar as razões reais da disputa e as possíveis soluções e, considerando o eventual nível de hostilidade entre as partes, trabalhar para que as discussões ocorram com

⁸ REIS, Adacir. Mediação e impactos positivos para o Judiciário. In: ROCHA, Caio Cesar Vieira; SALOMÃO, Luis Felipe (Coord.). **Arbitragem e mediação: a reforma da legislação brasileira**. São Paulo: Atlas, 2015, p. 227.

urbanidade e respeito recíprocos, inclusive para que cada uma das partes possa discernir quais são seus interesses reais e suas paixões momentâneas.

A importância desse “afastamento” do mediador, deixando que as partes cheguem a um denominador comum, é que, estando elas convencidas do resultado – uma vez que foram elas que o obtiveram/sugeriram, sem interferências -, a eficácia das decisões por elas tomadas será muito maior, diminuindo-se as demandas posteriores por descumprimento do acordado.⁹

4. DA ÉTICA DO MEDIADOR

Para que seja alcançado o diálogo franco e aberto, com uma comunicação eficaz e escuta ativa entre as partes, é preciso aclarar e fazer valer às partes a aplicação e o respeito ao ditame de inviolabilidade das informações por elas declinadas na sessão.

É certo que se o devido sigilo vier a ser ameaçado, será prejudicada, de modo grave, a confecção da teia da possível resolução do conflito instalado.

O mediador deve pautar a sua atuação na ética pessoal e profissional e na obediência aos princípios norteadores da mediação. Adotando tal postura, muito mais fácil será a construção de um ambiente confortável e seguro para os mediandos trazerem a tona os sentimentos, as questões, as dores e situações particulares.

5. DAS NORMAS DE PROTEÇÃO AO SIGILO PROFISSIONAL

As normas de proteção ao sigilo profissional estão em algumas das leis de maior importância ao ordenamento jurídico pátrio, deixando claro, já que a confidencialidade é pilar para a otimização do processo de mediação (e para a proteção dos seus participantes), a sua crucial importância. No Código Penal, [há a previsão do crime de “Violação de Segredo Profissional”¹⁰](#):

Art. 154. Revelar alguém, sem justa causa, segredo, de que tem ciência em razão de função, ministério, ofício ou profissão, e cuja revelação possa produzir dano a outrem:

⁹ CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem**: mediação, conciliação, Resolução CNJ 125/2010. 5. ed. São Paulo: RT, 2015, p. 87.

¹⁰ BRASIL. **Código Penal**. Decreto-lei nº 2.848 de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Parágrafo único. Somente se procede mediante representação.

No Código Civil, [o art. 229 dispõe que](#):¹¹

Art. 229. Ninguém pode ser obrigado a depor sobre fato:

I - a cujo respeito, por estado ou profissão, deva guardar segredo;

No Código de Processo Penal, [o art. 207 dispõe que](#):¹²

Art. 207. São proibidas de depor as pessoas que, em razão de função, ministério, ofício ou profissão, devam guardar segredo, salvo se, desobrigadas pela parte interessada, quiserem dar o seu testemunho.

No Código de Processo Civil, [o art. 448 ensina que](#):¹³

Art. 448. A testemunha não é obrigada a depor de fatos: (...) II. - a cujo respeito, por estado ou profissão, deva guardar sigilo.

6. DAS EXCEÇÕES AO PRINCÍPIO DA CONFIDENCIALIDADE

Como em toda regra, também para aplicação do princípio da confidencialidade, existem exceções a observar. Ei-las: **a) quando** as partes expressamente a afastarem, de acordo com o Art. 30, da Lei 13/140/2015; **b)** quando a divulgação for exigida por Lei ou necessária para cumprimento de acordo celebrado durante a sessão de mediação; **c)** quando envolver a necessidade a prestar esclarecimento ao fisco; e **d)** quando houver o registro de crime de ação pública.

Nestas questões, a supremacia do interesse público sobre o privado prevalece, tanto que os acordos celebrados com entes públicos não estão cobertos com o manto da confidencialidade.

¹¹ BRASIL. **Código Civil**. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

¹² BRASIL. **Código de Processo Penal**. Decreto-lei nº 3.689 de 3 de outubro de 1941. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

¹³ BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

7. DOS ENUNCIADOS DO FÓRUM PERMANENTE DE PROCESSUALISTAS CIVIS (FPPC) E DA ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM) SOBRE A SOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS

O Fórum Permanente de Processualistas Civis (FPPC) possui três enunciados que tratam sobre o tema, sendo eles:¹⁴

Enunciado n. 187: No emprego de esforços para a solução consensual do litígio familiar, são vedadas iniciativas de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem, assim como as de aconselhamento sobre o objeto da causa.

Enunciado n. 371: Os métodos de solução consensual de conflitos devem ser estimulados também nas instâncias recursais.

Enunciado n. 397: A estrutura para a autocomposição, nos Juizados Especiais, deverá contar com a conciliação e mediação.

A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) possui dois enunciados sobre o tema, sendo eles:¹⁵

Enunciado 56: Nas atas das sessões de conciliação e mediação, somente serão registradas as informações expressamente autorizadas pelas partes.

Enunciado 58: As escolas judiciais e da magistratura têm autonomia para a formação de conciliadores e mediadores, observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo CNJ.

¹⁴ ENUNCIADOS DO FÓRUM PERMANENTE DE PROCESSUALISTAS CIVIS. **Diário Processual**. Disponível em: < <https://diarioprocessual.com/2022/03/23/enunciados-fppc-2022/> >. Acesso em: 24 ago. 2023.

¹⁵ ENUNCIADOS. **ENFAM**. Disponível em: < <https://www.enfam.jus.br/enunciados/> >. Acesso em: 24 ago. 2023.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espero ter conseguido demonstrar, ao longo das linhas aqui traçadas, o quão essencial é o princípio da confidencialidade ao bom desempenho e sucesso das sessões de mediação e conciliação. Procurei demonstrar que as partes devem se sentir à vontade para dialogar abertamente, estando seguras de que o mediador e demais envolvidos, não divulgarão a quaisquer terceiros as informações prestadas pelas partes nas sessões. Os mediandos devem estar seguros de que os ditames legais serão seguidos por todos os que delas participem. Espera-se que com uma boa aplicação das técnicas e obediência aos princípios que regem as mediações judiciais ou extrajudiciais as formas alternativas de solução de conflitos, sigam ganhando corpo forte dentro dos mais diferentes nichos sociais.

A mediação é, certamente, uma ferramenta capaz de promover uma mudança estrutural na sociedade trazendo um leque de alternativas capazes de alimentar um ideal de Justiça.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Águida A. **Mediação Familiar Interdisciplinar**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2015.

BRASIL. **Código Civil**. Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

BRASIL. **Código de Processo Penal**. Decreto-lei nº 3.689 de 3 de outubro de 1941. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm >. Acesso em: 13 ago. 2023.

BRASIL. **Código Penal**. Decreto-lei nº 2.848 de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm>. Acesso em: 13 ago. 2023.

BUENO, Cássio Escarpinella. **Novo Código de Processo Civil Anotado**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem**: mediação, conciliação, Resolução CNJ 125/2010. 5ª ed. São Paulo: RT, 2015.

ENUNCIADOS. **ENFAM**. Disponível em: < <https://www.enfam.jus.br/enunciados/> >. Acesso em: 24 ago. 2023.

ENUNCIADOS DO FÓRUM PERMANENTE DE PROCESSUALISTAS CIVIS. **Diário Processual**. Disponível em: < <https://diarioprocessual.com/2022/03/23/enunciados-fppc-2022/> >. Acesso em: 24 ago. 2023.

KIRTLEY, Alan. The mediation privilege's transition from theory to implementation: designing a mediation privilege standard to protect mediation participants, the process and the public interest. **Journal of Dispute Resolution**, n. 1, 1995.

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS. **Jusbrasil**. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/294897/mediacao-de-conflitos/definicoes> >. Acesso em: 20 ago. 2023.

O QUE É MEDIAÇÃO. **Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro**. Disponível em: < <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/mediacao/estrutura-administrativa/o-que-e-mediacao> >. Acesso em: 20 ago. 2023.

REIS, ADACIR. Mediação e impactos positivos para o Judiciário. In: ROCHA, Caio Cesar Vieira; SALOMÃO, Luis Felipe (Coord.). **Arbitragem e mediação**: a reforma da legislação brasileira. São Paulo: Atlas, 2015.

SOBRE O PRINCÍPIO DA CONFIDENCIALIDADE NA MEDIAÇÃO E NA CONCILIAÇÃO. **Adam Brasil**. Disponível em: < <https://www.adambrasil.com/sobre-o-principio-da-c> >

REFLEXÕES SOBRE COMO BUSCAR A PAZ SOCIAL E A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS QUE NORTEIAM A MEDIAÇÃO

Juliana Melillo Barreira ¹⁶

Sumário: 1. Introdução. 2. Busca pela paz social. 3. Princípios que norteiam a mediação
3.1. Princípio da busca pelo aprimoramento da comunicação entre as partes. 3.2. Princípio da imparcialidade do mediador. 3.3. Princípio da confidencialidade. 3.4. Princípio da autonomia de vontade das partes. Conclusões. Referências bibliográficas.

1. Introdução.

A vida em sociedade é norteada por princípios e por regras, que são cunhados, basicamente pelos costumes e restam formalizados pelo ordenamento jurídico.

Apenas a título de curiosidade, os princípios são mais amplos do que as regras, mas tanto uns quanto os outros servem de guia e proporcionam segurança e tranquilidade às pessoas, que muitas vezes nem se dão conta...

Isto porque se não houvesse regras, a vida viraria um caos, cada indivíduo fazendo o que bem entender, quando e da forma que melhor lhe aprouver...

Seria praticamente impossível transitar de automóvel, por exemplo, ou mesmo, entrar ou sair das suas casas, ou ainda talvez nem houvesse casas...

E as regras são firmadas com base nos princípios. Mas quem os cria?

Ora, as pessoas sentem necessidades e acabam moldando o rumo da sociedade.

Nesta quadra, em caráter ilustrativo, vale lembrar dos avanços tecnológicos, que direcionaram as necessidades das pessoas, que ao acompanharem este avanço, acabaram criando um novo modo de vida, tiveram que se adaptar a uma nova rotina, na qual podem desfrutar das vantagens trazidas pelo avanço tecnológico, como por exemplo, o encurtamento de distâncias, mas tiveram também que se acostumar com algumas desvantagens deste avanço, como queda de sistema, falha no sinal de internet e outras situações similares.

¹⁶ Mediadora extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada lato *sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

De qualquer forma, uma nova vida em sociedade requer novo regramento específico, atualizado e adaptado a esta nova realidade, sem contudo, abandonar os princípios norteadores da vida em sociedade.

É importante ressaltar que tais princípios remontam do início de tudo e deram fundamento ao que posteriormente ficou conhecido como Direito Natural.

Nestes breves apontamentos não há a pretensão de se enveredar por caminhos tão profundos.

Entretanto, vale a pena a título ilustrativo mencionar que ideias como, matar outro ser humano, ou pegar para si algo que não é seu e outras situações, que da mesma forma, instintivamente ferem o bom senso do chamado homem médio restam por incomodar a harmonia da vida em sociedade.

Deste modo, circunstâncias como as acima referidas, que trazem esta sensação na qual algo está fora do lugar, originaram um regramento próprio, para que as pessoas pudessem conviver em paz.

Ainda seguindo o mesmo fio condutor é possível afirmar que atitudes que instintivamente parecem que não devem ser tomadas são exemplos da origem dos princípios e as regras são a organização codificada para se viver em harmonia, sempre norteadas pelos princípios.

2. Busca pela paz social.

A bem da verdade, o que há é uma busca constante pela vida harmoniosa, leve, na qual as pessoas consigam conviver bem e felizes, ou seja, o que se busca constantemente é a paz social.

Assim, é possível ressaltar que já nos primórdios, quando o ser humano percebeu que ao respeitar as diferenças entre eles, quando ele percebeu, por exemplo, que alguns homens eram diferentes entre si, possuindo aptidões diferentes, podendo exercer diferentes tarefas e que as mulheres eram fisicamente, diferentes dos homens, o ser humano entendeu que organizar-se de modo a um líder realizar a distribuição de tarefas, respeitando as diferenças, as diferentes aptidões eram melhor aproveitadas e uma das grandes consequências disto foi o aumento da longevidade humana.¹⁷

Nesta seara, pode-se dizer que nasciam as primeiras relações sociais e, conseqüentemente, também surgem os conflitos com esta roupagem, na qual as pessoas conseguem identificar satisfações e insatisfações.

¹⁷ BARREIRA, Juliana Melillo. Artigo defendido: II Congresso de Direitos Humanos, Valladolid, Espanha, 2016.

Deste modo, o ser humano também notou que era preciso negociar, para atingir a harmonia. O ser humano notou que o melhor caminho para tal escopo era a boa comunicação.

Assim, para que os conflitos fossem extintos, o ser humano tentava resolver suas insatisfações utilizando, inicialmente a força física, num outro momento, utilizava outra espécie de força, fosse econômica, fosse religiosa, mas nada disso parecia resolver realmente o conflito.

Neste diapasão, o ser humano sentiu que por vezes, deveria socorrer-se de outro ser humano para tentar findar seu conflito, já que do contrário, o critério que definiria a questão, por muitas vezes não seria o mais justo.

Nascia o que ficou conhecido como heterocomposição de conflitos, situação na qual um terceiro imparcial (juiz ou árbitro) extingue a demanda.

Todavia, a extinção de uma demanda não, necessariamente extingue o conflito em que estão vivendo as pessoas envolvidas naquela questão.

Neste ponto, percebe-se que a presença de uma terceira pessoa imparcial, que venha para ajudar a clarear a comunicação entre as pessoas envolvidas no conflito e, não para decidir sobre quem teria, ou não razão, poderia efetivamente ajudar as pessoas a chegarem, efetivamente, à extinção daquele conflito, por meio do que ficou conhecido como autocomposição de conflitos.

Do mesmo modo foram plantadas as sementes da mediação que, como meio autocompositivo de conflitos que é, acaba muito mais capaz de extinguir efetivamente um conflito do que quando há uma decisão tomada por uma terceira pessoa.

Percebe-se que na busca pela paz social, nascem regramentos, que norteados pelos princípios, fazem com o que as pessoas possam conviver em harmonia.

Faz-se mister acrescentar que destes regramentos podem surgir procedimentos que procuram organizar a vida em sociedade das pessoas.

Ademais, um destes procedimentos é o de mediação, que apesar do seu altíssimo grau de eficácia, ainda não é tão conhecido, haja vista a *Prática jurídica de resolução de conflitos* ter se tornado disciplina de estudo obrigatório nas universidades de direito, apenas em 2018.

Métodos de soluções de conflitos conhecidos da advocacia – passam a ser matérias obrigatórias, conforme a Resolução CNE/CES nº 5/2018, provinda do Parecer nº 635/2018 e disposta pela Portaria nº 1.351/2018 do Ministério da Educação (MEC).

A determinação pede que as universidades ofertem a formação técnica e a prática jurídica de pacificação de conflitos.¹⁸

Por tudo o que foi exposto é possível dizer que a mediação é um dos procedimentos criados para melhorar a vida em sociedade, norteadada pela busca pela paz social e para que seja eficazmente aplicada, deve se guiar por alguns princípios.

Mister faz-se ressaltar que os autores, ao se debruçarem sobre o tema, por vezes identificam mais princípios, além dos que serão abordados nestas breves reflexões.

Ademais, nestas reflexões será analisado um princípio, que aos olhos desta autora está implícito em todas as sessões de mediação, qual seja, o princípio da busca pelo aprimoramento da comunicação entre as partes envolvidas no conflito.

De qualquer modo, com relação à aplicação dos princípios da imparcialidade, da confidencialidade e da autonomia de vontade das partes, todos aqueles que estudam e se propõem a se manifestar a respeito, concordam em voz uníssona.

3. Princípios que norteiam a mediação.

A origem de mediação veio de Aristóteles, que visava a justiça corretiva nas transações entre os indivíduos, que ocorriam de modo voluntário, como nos delitos em geral.¹⁹

Como se pode notar, a mediação existe, desde que surgiram os conflitos e, os conflitos surgiram assim que os seres humanos começaram a organizar suas vidas em sociedade.

Deste modo, é possível afirmar que a mediação pode ter surgido, até mesmo antes de Aristóteles. Talvez não fosse chamada de mediação, mas provavelmente acontecia.

Isto porque:

Já nos primórdios, quando o ser humano percebeu que ao respeitar as diferenças entre eles, quando ele percebeu, por exemplo, que alguns homens eram diferentes entre si, possuindo aptidões diferentes, podendo exercer diferentes tarefas e que as mulheres eram fisicamente, diferentes dos homens, o ser humano entendeu que organizar-se de modo a um líder realizar a distribuição de tarefas, respeitando as diferenças, as diferentes aptidões eram melhor

¹⁸ <https://www.aasp.org.br/noticias/conciliacao-mediacao-e-arbitragem-tornam-se-disciplinas-obrigatorias/> acesso em 29.10.2022.

¹⁹ <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/10394/Conciliacao-e-mediacao>. RODRIGUES, Marcos Vinicius. Direito constitucional. Publicado em 06.11.2017. Acesso em 14.10.2022.

aproveitadas e uma das grandes consequências disto foi o aumento da longevidade humana.²⁰

Nestas breves reflexões, a partir do estudo dos princípios que norteiam a mediação e com base no que se presencia em uma sessão de mediação resta claro que se faz mister explicar às partes que o papel do mediador é conduzir uma sessão na qual as partes sentir-se-ão à vontade, seguras, que elas serão tratadas igualmente, que todas terão oportunidade de fala, só precisarão esperar que o mediador lhes dê suas vezes para falar.

Ademais as partes precisam saber que não são obrigadas a chegar a um acordo, mas se caso isto ocorrer, o acordo será como melhor lhes aprouver e desgastes futuros poderão ser evitados.

Quando se estuda a mediação, nota-se que a sessão foi eficaz, não necessariamente, quando as partes chegaram a um acordo, mas sim, quando percebe-se que as partes saíram da sessão, sentindo-se melhor do que quando entraram.

2.1 Princípio da busca pelo aprimoramento da comunicação entre as partes.

Este é um princípio implícito, pois não se lê a respeito, entretanto é possível perceber a sua imprescindibilidade, quando se estuda a respeito da mediação.

Afinal, é de fácil compreensão que, independentemente da natureza do conflito em que as partes estão envolvidas, se elas puderem expor seus entendimentos, seus sentimentos, com calma, com segurança, elas provavelmente melhorarão sua comunicação, eliminando aquilo que as atormenta e o fim do conflito tornar-se-á uma consequência natural.

Portanto, é fundamental que esta ideia esteja sempre presente na mente do mediador.

2.2 Princípio da imparcialidade do mediador.

Antes de se adentrar na ideia da imparcialidade em si, faz-se necessária a lembrança acerca do atendimento genuíno ao princípio da isonomia tratar-se de *tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida das suas desigualdades*. Sobre isto, disse o saudoso Rui Barbosa em seu discurso no Largo São Francisco, em São Paulo, que ficou conhecido como *Oração aos moços*:

A regra da igualdade não consiste senão em aquinhoar desigualmente aos desiguais, na medida em que se desigualam. Nesta desigualdade social, proporcionada à desigualdade natural, é que se acha a verdadeira lei da igualdade... Tratar com desigualdade a iguais, ou a desiguais com

²⁰ BARREIRA, Juliana Melillo. Artigo defendido: II Congresso de Direitos Humanos, Valladolid, Espanha, 2016.

igualdade, seria desigualdade flagrante e não igualdade real. Trecho de discurso no Largo de São Francisco, em São Paulo, intitulado de Oração aos Moços. ²¹

Assim, a ideia da imparcialidade do mediador está intimamente ligada à ideia da isonomia das partes.

Seguindo o raciocínio, compreende-se que, para que a sessão de mediação seja saudável, o mediador precisa ser imparcial, pois do contrário poderia macular todo o procedimento, simpatizando com as alegações dispostas por uma das partes envolvidas, tratando-as desigualmente.

E, prova maior de imparcialidade do mediador não há, senão o tratamento isonômico que sempre deve ser e é dado às partes.

Por esta razão, em uma sessão de mediação, faz-se mister que o mediador tenha sempre em mente que está ali para facilitar a comunicação entre as partes, para que elas consigam falar e serem escutadas, para que possam, deste modo, afastar as rusgas, para assim, acabarem com o conflito que as atormenta.

Entende-se ser a imparcialidade, característica imprescindível ao mediador, na medida em que se uma das partes achar que o mediador acatou o entendimento da outra, aquela sentir-se-á desprotegida, sentir-se-á insegura, não mais conseguirá comunicar-se e esta oportunidade tão rica, que é a sessão de mediação terá ruído por completo.

2.3 Princípio da confidencialidade.

Pelo princípio da confidencialidade inerente às sessões de mediação, compreende-se que tudo o que for dito ao longo daquela sessão não poderá ser gravado, filmado, *printado*, enfim não poderá ser registrado de qualquer forma à exceção do que será escrito no Termo que será submetido à homologação de um juiz e que portanto não servirá como meio de prova em um eventual processo.

É fundamental, o atendimento à confidencialidade para que as partes sintam-se seguras e fiquem à vontade para conversarem, pois o grande escopo de uma sessão de mediação é justamente propiciar condições para as partes melhorarem a sua relação, para que assim, o conflito perca forças e venha a sucumbir.

²¹<https://www.pensador.com/frase/MTIwMzQ3/#:~:text=A%20regra%20da%20igualdade%20n%C3%A3o%20consiste%20em%20quinhoar%20desigualmente,verdadeira%20lei%20da%20igualdade.>
Acesso em 29.10.2022.

2.4 Princípio da autonomia de vontade das partes.

Neste ponto desta singela narrativa, percebe-se que o fio condutor da mediação é que as partes que estão vivendo uma situação conflituosa, amarga, possam finalmente conversar e encerrar este capítulo desconfortável das suas vidas e iniciarem uma nova fase mais leve e feliz.

Deste modo, as partes são soberanas e poderão firmar um acordo como melhor lhes aprouver.

Faz-se mister esclarecer que o acordo não é obrigatório, justamente porque o que deve prevalecer é a vontade das partes e se estas não conseguirem chegar a um consenso, a sessão será considerada infrutífera, mas as partes não são punidas por isto.

Ou seja, se desejarem, poderão tentar uma nova sessão de mediação em outro momento. Tal esclarecimento faz-se pertinente porque quando as partes submetem seu conflito a um procedimento de heterocomposição (decisão final dada por um juiz ou por um árbitro), por vezes, pode acontecer a extinção de um processo, sem ser esta a vontade das partes.

Faz-se válido esclarecer que uma sessão de mediação infrutífera não é necessariamente ruim ou inútil. Isto porque, muitas vezes, elas podem não ter chegado a um acordo, mas podem ter melhorado a sua comunicação, o que já é muito promissor, rumo ao fim efetivo do conflito em questão.

Conclusões.

Diante destas breves reflexões acerca destes princípios que norteiam a mediação, conclui-se que para uma sessão de mediação eficaz, o princípio da busca pelo aprimoramento da comunicação entre as partes envolvidas no conflito deve ser o grande norte do mediador, sem, contudo, abstrair-se dos demais princípios, já que a aplicação deles em conjunto é a aposta mais acertada rumo ao sucesso de uma sessão de mediação.

Relembra-se que por uma sessão de mediação eficaz, ou bem sucedida, compreende-se não necessariamente, aquela em que as partes chegaram a um acordo, mas aquela em que as partes conseguiram melhorar a sua comunicação, pois este é melhor caminho rumo ao fim do conflito, escopo primordial de uma sessão de mediação.

Relembra-se também que, os conflitos são inerentes à vida em sociedade e portanto, mecanismos como a mediação, que possui como linha mestra a busca pela paz social são capazes de dirimi-los, tornando a vida em sociedade mais harmoniosa, mais agradável, tornando-a, enfim, melhor.

Referências bibliográficas.

BARREIRA, Juliana Melillo. Artigo defendido: II Congresso de Direitos Humanos, Valladolid, Espanha, 2016.

<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/10394/Conciliacao-e-mediacao> RODRIGUES, Marcos Vinicius, Direito Constitucional. Publicado em 06.11.2017. Acesso em 14.10.2022.
<https://www.aasp.org.br/noticias/conciliacao-mediacao-e-arbitragem-tornam-se-disciplinas-obrigatorias/> Acesso em 29.10.2022.

<https://www.pensador.com/frase/MTIwMzQ3/#:~:text=A%20regra%20da%20igualdade%20n%C3%A3o%20consiste%20em%20quinhoar%20desigualmente,verdadeira%20lei%20da%20igualdade.> Acesso em 29.10.2022.

APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO

*Paula Dischinger Miranda*²²

A mediação é um dos métodos adequados de resolução de conflitos, por meio do qual, um terceiro neutro e imparcial é escolhido e indicado pelas partes, para facilitar a conversa entre elas e, eventualmente, chegar a um acordo, considerando e privilegiando sempre a vontade das partes. Assim, a mediação é um método autocompositivo de resolução de conflitos, ou seja, é um meio pelo qual as próprias partes resolvem seu conflito²³.

Em vista disso, consideramos que os princípios da mediação são essenciais para seu melhor funcionamento, uma vez que servem como base e fundamento para o desenvolvimento das sessões de mediação.

No ordenamento jurídico vigente, podemos observar que há dois dispositivos que tratam expressa e diretamente sobre os princípios da mediação, quais sejam: (i) a Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça de 29 de novembro de 2010 (aqui será tratada como “Resolução 125”); e (ii) a Lei nº 13.140 de 26 de junho de 2015 (aqui será tratada como “Lei de Mediação”).

A Resolução 125 dispõe, em seu Anexo III, sobre os seguintes princípios: (i) confidencialidade; (ii) decisão informada; (iii) competência; (iv) imparcialidade; (v)

²² Advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), pós-graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getulio Vargas e mediadora em formação pelo Instituto CS Views.

²³ GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022. “A autocomposição é um meio de solução de controvérsia promovido pelas próprias partes que a vivenciam, que pode ou não ter a participação de outro agente alheio a ela, na tentativa de pacificá-la. Na hipótese da presença desse terceiro, ele contribui para o deslinde, mas não atua para definir o conflito.”

independência e autonomia; (vi) respeito à ordem pública e às leis vigentes; (vii) empoderamento; e (viii) validação²⁴.

Adicionalmente, a Lei de Mediação traz, em seu artigo 2º, os seguintes princípios: (i) imparcialidade do mediador; (ii) isonomia entre as partes; (iii) oralidade; (iv) informalidade; (v) autonomia da vontade das partes; (vi) busca do consenso; (vii) confidencialidade; e (viii) boa-fé²⁵.

Contudo, ao ler e analisar individualmente estes termos, entendemos que estes podem parecer um pouco abstratos ou até mesmo um pouco teóricos demais. Dessa forma, nosso objetivo com este trabalho, é abarcar de forma simplificada e não exaustiva, como os princípios da confidencialidade, imparcialidade, oralidade e informalidade podem ser aplicados e observados na prática nas sessões de mediação.

Em primeiro lugar, trataremos sobre o princípio da confidencialidade. A confidencialidade, de maneira ampla, quer dizer que tudo o que foi dito durante uma sessão de mediação, não poderá ser reproduzido ou utilizado fora da sessão. De forma concreta, isso quer dizer que nada do que foi dito ou apresentado pelas partes ou seus advogados, poderá ser usado pela outra parte, como meio de prova ou como forma de barganha, por exemplo, caso não se tenha chegado a um acordo naquela sessão.

²⁴ “Dos princípios e garantias da conciliação e mediação judiciais

Art. 1º São princípios fundamentais que regem a atuação de conciliadores e mediadores judiciais: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação.

I – Confidencialidade - dever de manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese;

II – Decisão informada - dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido;

III – Competência - dever de possuir qualificação que o habilite à atuação judicial, com capacitação na forma desta Resolução, observada a reciclagem periódica obrigatória para formação continuada;

IV – Imparcialidade - dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente;

V – Independência e autonomia - dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável;

VI – Respeito à ordem pública e às leis vigentes - dever de velar para que eventual acordo entre os envolvidos não viole a ordem pública, nem contrarie as leis vigentes;

VII – Empoderamento - dever de estimular os interessados a aprenderem a melhor resolverem seus conflitos futuros em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição;

VIII – Validação - dever de estimular os interessados perceberem-se reciprocamente como serem humanos merecedores de atenção e respeito.”

²⁵ “Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios:

I - imparcialidade do mediador;

II - isonomia entre as partes;

III - oralidade;

IV - informalidade;

V - autonomia da vontade das partes;

VI - busca do consenso;

VII - confidencialidade;

VIII - boa-fé.”

Adicionalmente, o princípio da confidencialidade se torna ainda mais complexo e delicado quando a sessão de mediação ocorre no ambiente virtual, isto porque, os mediadores, as partes e os advogados devem se preocupar em escolher um ambiente no qual estejam e permanecerão sozinhos ao longo de toda a sessão, a fim de que não haja interrupções e que pessoas alheias ao procedimento não tenham acesso ao que está acontecendo na sessão.

Além disso, na prática, também diz respeito ao princípio da confidencialidade, o fato de nem as partes, nem os seus advogados e nem os mediadores, poderem gravar, filmar ou fotografar a integralidade ou qualquer parte das sessões de mediação, tendo em vista que nada do que foi dito durante as sessões de mediação poderá ser levado ou reproduzido fora dela.

Em segundo lugar, falaremos sobre o princípio da imparcialidade, o qual entendemos que está mais relacionado com a forma de atuação do mediador perante as partes²⁶. A respeito da imparcialidade, a Resolução 125 indica que o mediador “dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente”²⁷.

Na prática, entendemos que o mediador deve agir de acordo com o princípio da imparcialidade ao longo de todo o procedimento da mediação, inclusive, devendo informar, imediatamente e a qualquer tempo, caso surja algum fator que comprometa sua imparcialidade.

Ainda com relação à imparcialidade, notamos que esta se relaciona, também, ao fato de que o mediador não tem o papel de julgador, em vista disso, não cabe ao mediador dizer se alguma das partes está certa ou errada. Por isso, é imprescindível que o mediador se abstenha de “tomar partidos” e se concentre em cumprir seu papel de facilitador de diálogos.

Em seguida, trataremos sobre o princípio da oralidade. A oralidade quer dizer que o procedimento da mediação de conflitos será conduzido, em sua maior parte, de forma oral, mesmo que as partes estejam amparadas por advogados. Isto ocorre, pois o procedimento da mediação privilegia a autonomia das partes, dessa forma, ao longo dos procedimentos de mediação, em sua maioria, não há a produção de longos documentos, petições e manifestações, como há, por exemplo, nos procedimentos arbitrais, mas sim, há prevalência por ouvir o que as partes de fato têm a dizer sobre o conflito.

Na prática, o princípio da oralidade significa que o procedimento de mediação será conduzido, principalmente, de forma verbal, ou seja, a mediação costuma ser composta por

²⁶ GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022. “O mediador também não poderia ter outra conduta senão aquela em que coloque de forma imparcial, isenta e neutra ao longo do procedimento, sem prestar quaisquer favorecimentos a qualquer litigante”.

²⁷ BRASIL, Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça de 29 de novembro de 2010. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado18553820210820611ffaaaa2655.pdf>. Acesso em 10.10.2022.

reuniões com os mediadores nas quais ambas as partes terão as mesmas oportunidades de se manifestar verbalmente e, ao final, caso as partes cheguem a um acordo, poderá ser elaborado um termo de acordo que, por sua vez, deverá ser elaborado na forma escrita.

Por fim, falaremos sobre o princípio da informalidade. Tal princípio quer dizer que o procedimento de mediação, principalmente a mediação extrajudicial, por não ter uma forma prescrita em lei, é flexível e que as partes e seus advogados, no geral, podem “tomar as rédeas” do procedimento, sempre com a ajuda e condução do mediador.

Contudo, isso não quer dizer que o procedimento da mediação será desordenado e desorganizado. Muito pelo contrário. Na prática, o mediador é responsável por manter o controle do procedimento, para que tudo ocorra da melhor maneira possível, mas sempre deixando que as partes e seus advogados, na medida do possível, escolham os próximos passos e procedimentos e serem adotados.

A partir de uma breve análise da aplicação prática de alguns dos princípios informadores da mediação e de acordo com o quanto dispõe a doutrinadora Fernanda Tartuce, “a observância dos princípios da mediação é crucial para que sua prática seja realizada de forma adequada em proveito das pessoas em crise”, isto porque, a mediação privilegia sempre os interesses das partes. Assim, conclui-se que os princípios informadores da mediação, principalmente quando bem aplicados, são essenciais para o bom desenvolvimento das sessões, tendo em vista que nos procedimentos de mediação, o protagonismo é e sempre deve ser das partes.

Referências Bibliográficas:

BRASIL, Lei nº 13.140 de 26 de junho de 2015. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em 10.10.2022.

BRASIL, Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça de 29 de novembro de 2010. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado18553820210820611ffa2655.pdf>. Acesso em 10.10.2022.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Civis**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2019.

O PRINCÍPIO DA BUSCA DO CONSENSO E A RELEVÂNCIA DA HABILIDADE DE FAZER PERGUNTAS

*Thatiana Dantas de Lima Maia*²⁸

O instituto da mediação, previsto em dispositivos legais brasileiros, vem ganhando força nos últimos anos. Mas por quê? Se for considerado que a sociedade e o direito estão intimamente ligados, pode-se perceber que as leis refletem os anseios sociais em determinado tempo e local. Dessa forma, elas devem acompanhar as mudanças e os interesses dos indivíduos, entendidos como uma coletividade, e não de forma particular.

É notória a crise pela qual passa o sistema judicial brasileiro. Embora o cidadão possua a garantia constitucional do acesso à justiça, isso nem de longe significa dizer que terá sua pretensão satisfeita de forma efetiva, ou em tempo hábil. A morosidade judicial é constatada dia a dia. E a sociedade, que passa por transformações, atualmente, de forma cada vez mais veloz, já busca formas consensuais de solução de conflitos alternativas para evitar um longo caminho processual. Nesse cenário, constata-se o porquê do crescimento da aplicação da mediação.

A Lei n. 13.140/2015 dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Segundo o art. 2º e seus incisos, a mediação será orientada pelos princípios da imparcialidade do mediador, da isonomia entre as partes, da oralidade, da informalidade, da autonomia de vontade das partes, da busca do consenso, da confidencialidade e da boa-fé.

Em relação aos princípios, eles atuam como balizadores estruturantes. Servem para criar unidade em determinado procedimento, para estabelecer conexão entre conceitos, para auxiliar na resolução de questões, ou seja, são essenciais em qualquer área do saber.

Feitas essas breves considerações, o presente trabalho pretende explicar a relação entre o princípio da busca do consenso e a habilidade de fazer perguntas.

Na atividade de mediação, as partes buscam a solução pacífica de um conflito. O mediador atua como um terceiro imparcial. O objetivo deve ser promover o contato, a cooperação entre as partes, para que exista a possibilidade de diálogo. A comunicação deve ser estabelecida por intermédio da descoberta dos reais interesses das partes. Mas como descobri-los?

²⁸ Advogada, graduada em Direito (2002). Pós-graduada em Advocacia Contratual e Responsabilidade Civil. Graduada em Letras (1995). Pós-graduada em Língua Portuguesa. Professora de Língua Portuguesa e Português Jurídico. Revisora de livros, contratos em geral e textos técnicos.

Fazendo perguntas. São elas que criam a aproximação necessária entre as pessoas, que promovem a interação e estabelecem a comunicação.

Intimamente relacionada a esta habilidade, está a de escutar ativamente, também conhecida como audição ativa. Algumas habilidades comportamentais se interconectam, ou seja, têm uma direta ligação e interdependência. Sabe-se que a audição ativa tem foco no interlocutor, naquele que está falando. Ele deve ser compreendido como o centro das atenções, o grande protagonista deste diálogo. Não há que se falar no bom desempenho da habilidade de questionamento sem a complementariedade do mecanismo da audição eficaz e ativa.

DESCRIÇÃO DA HABILIDADE DE FAZER PERGUNTAS

Perguntar é indagar, é confirmar, é pedir informações, é esclarecer, é pôr em dúvida etc. É uma habilidade que serve de base estrutural para qualquer atividade de interação humana e de comunicação. É um importante mecanismo para se estabelecer a aproximação direta entre as pessoas. Sem perguntas, dificilmente haverá comunicação eficiente, ou melhor, não existirá comunicação completa, já que, muitas vezes, temos que estimular e manter o diálogo por meio dos questionamentos.

COMO UTILIZAR ESSA HABILIDADE

Ter a iniciativa, controlar e, algumas vezes, até mesmo dominar a comunicação fazendo perguntas dá grande vantagem ao mediador na obtenção das informações necessárias ao estabelecimento da sua estratégia de atuação. Com isso, as partes são forçadas a pensar nas suas respostas e a justificar seus próprios argumentos. Somente é possível chegar aos fatos e interesses das partes por meio da apresentação de perguntas. Assim, percebe-se os modelos mentais que suportam as decisões e os filtros mentais de cada um. Essa habilidade está no centro das mais importantes soft skills.

PRINCIPAIS TÉCNICAS

Conhecer o problema a ser resolvido pelo mediador e compreender as necessidades e os interesses das partes envolvidas nesse processo são fundamentais para se fazer a pergunta correta, ou seja, aquela que, se respondida, terá grande chance de ajudar na estratégia de mediação. Regra geral, há dois tipos de questionamentos: (I) questionamentos abertos, (II) questionamentos fechados.

Questionamentos abertos. Têm por objetivo captar, receber informações. São utilizadas perguntas de cunho abrangente e servem para ampliar o conhecimento do mediador sobre todos os pontos: sobre o problema a ser enfrentado, sobre as partes, sobre os interesses de cada um etc. Estimulam a pessoa a desenvolver o tema perguntado. Geralmente são caracterizadas por indagações abertas (“o que”, “por que”, “como” etc.) e que dão margem a respostas amplas.

Questionamentos fechados. Também chamados de diretos, objetivam esclarecer circunstancialmente uma informação, através da confirmação ou da negação de um ponto. São

direcionados para confirmar, negar ou para ter uma resposta sucinta. Não visam ampliar o diálogo. Normalmente utilizam as expressões “quem”, “quando” e “qual”. São utilizados para confirmar determinados pontos específicos.

Ressalte-se sempre que, ao invés de decorar uma lista interminável de perguntas, melhor é entender o que se deseja obter com a indagação, prestar muita atenção na resposta dada à pergunta anteriormente feita e fazer encadeamentos lógicos para que o diálogo não se transforme em um exaustivo e extenuante interrogatório. Há perguntas direcionadas para cada objetivo específico: coaching, arbitragem, mediação, negociação etc.

De forma geral, utilizam-se perguntas de dois modos bem definidos: (I) para explorar, de modo introspectivo, nossos próprios raciocínios mentais, principalmente quando estamos nos preparando para conduzir um processo de mediação e estabelecendo estratégia de atuação; (II) para explorar, de modo interativo, os raciocínios mentais de cada parte, a fim de obter informações, testar a compreensão, explorar os modelos mentais, descortinando o raciocínio lógico com o objetivo de conhecer e entender os interesses das partes envolvidas, estabelecer a necessária relação de confiança e fazer com que as partes abandonem o conflito e passem a procurar soluções colaborativas para a solução do conflito.

COMO DESENVOLVER A HABILIDADE DE FAZER PERGUNTAS

Muito se fala na doutrina sobre a importância desta habilidade, porém pouco ou nada se comenta sobre a principal questão a ser respondida: como é possível desenvolver a habilidade de fazer perguntas? Como se trata de uma soft skill, habilidade comportamental, prevalece a visão de que habilidades comportamentais são difíceis de serem desenvolvidas, pois as crenças limitantes de cada um podem bloquear esse desenvolvimento. Contudo, percebe-se, na prática, que deve haver equilíbrio e que perguntas são próprias de um processo interativo e social de integração e relação humana. É importante notar que existe o dever de reflexão sobre nossas próprias perguntas e de atenção à resposta e à reação do interlocutor. Assim como as soft skills podem ser desenvolvidas, nossas crenças limitantes também podem ser alteradas, a partir de novos modelos mentais que desbloqueiem esses limitadores.

Diante do exposto, observe algumas atitudes que auxiliam no desenvolvimento da habilidade de fazer perguntas:

- . **Reflexão sobre as perguntas** - Pessoas que têm habilidade de fazer perguntas pensam antes nas suas próprias perguntas. Ouvem suas perguntas. Eles refletem sobre elas e sobre as respostas que são dadas.
- . **Clareza** - Não deixe margem para dúvida. Perguntas ambíguas têm resposta também ambíguas ou sem sentido. Seja preciso no que você deseja saber ou obter. Mesmo que não seja de forma direta, mas tenha um alvo a alcançar. Crie conexões entre suas perguntas, as respostas dadas e o objetivo que você quer atingir. Reflita antes de questionar: esta pergunta que vou fazer é

adequada? Eu poderia ter perguntado de uma outra forma para obter mais informações? Eu atingi meu objetivo com a pergunta feita?

. **Seletividade** - Tenha limites e respeito com as partes. Como regra, não devemos ter vergonha em fazer perguntas. É aquela máxima: “perguntar não ofende”. Por outro lado, não devemos transformar a mediação em um interrogatório, fazendo com que nosso interlocutor se sinta como réu em um processo inquisitivo. Se precisar fazer muitas perguntas, use uma linguagem colaborativa. Divida as perguntas entre várias rodadas de mediação e intercale as suas perguntas com as da outra pessoa.

. **Sagacidade** - Descubra a melhor forma de fazer a pergunta. Não existe pergunta sempre certa. A pergunta é certa a depender também da ocasião, do momento e da receptividade do nosso interlocutor. Numa mediação é importante descobrir a forma mais adequada de se formular uma pergunta. E ela não deve ser pautada em uma visão aprendida e decorada academicamente. As perguntas são dinâmicas, tal como a própria mediação. É um erro achar que decorar as perguntas é a solução. Não há fórmula estática e infalível. Funciona para uns, mas não para outros. Antes de descobrir o que você quer ouvir, descubra sobre o que o seu interlocutor tem dificuldade de falar ou não quer falar, assim você pode avaliar melhor o que perguntar. Tente mapear seu interlocutor e descobrir o que o faz ficar confortável em dar informações, em falar. O interlocutor somente responde o que ele quer e quando lhe é conveniente.

. **Percepção** - Além de ouvir atentamente a resposta do seu interlocutor para a pergunta feita, avalie a linguagem não verbal e tente identificar as emoções dele. Principalmente, não interrompa o silêncio do seu interlocutor quando ele estiver pensando sobre a pergunta feita. Normalmente o encadeamento para a próxima pergunta é a resposta que o seu interlocutor deu para a pergunta anterior. As pessoas se sentem incomodadas ao serem questionadas.

. **Paciência** - A experiência vem com o tempo. Não se adquire uma habilidade sem a vontade de aprender, de conhecer e de praticar reiteradamente. Se você não estiver atento a você mesmo e a seu interlocutor, mais difícil será o processo de aprendizagem. Pergunte, mas tenha paciência em aguardar a resposta. Não ajude o seu interlocutor a responder a pergunta feita, porque pode estar alterando o raciocínio dele e induzindo-o em outra direção. A resistência em responder a perguntas deve ser levada em consideração. Diversos são os fatores que levam uma pessoa a ter essa atitude. Temos que aprender, com as reações do nosso interlocutor, a ultrapassar essas barreiras, uma vez que elas podem ter um cunho de inibição, de vergonha, medo etc.

. **Cordialidade** - Avalie se não seria o caso de você explicar o motivo de estar fazendo aquelas perguntas. Esclarecer a dúvida nunca é demais. Exemplo: você me permite fazer algumas perguntas? (utilização de uma linguagem preparatória). Esteja atento ao momento de fazer a pergunta. Existem perguntas que não devem ser feitas. Isso é sabido. Porém, também existem

perguntas pertinentes feitas em momentos inadequados. A pergunta certa deve ser feita também em momento adequado.

. **Persistência** - Pratique e aprimore diariamente esta habilidade. Exercite sua capacidade de fazer perguntas inteligentes em diversos ambientes. Avalie se o seu objetivo foi atingido com a pergunta feita.

Conforme visto ao longo do texto, a interconexão entre o princípio da busca do consenso, na mediação, e a habilidade de fazer perguntas é visível e inafastável, a fim de permitir que as partes alcancem resultados satisfatórios nesse método alternativo de solução de conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Lucedile (Coord.) *Soft Skills*. São Paulo, SP: Literare Books International, 2020.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Tradução de Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Claudia Gerpe Duarte e Gabriel Zide Neto; consultoria: Teresa Campos Salles. 68ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.
- PAUL, R; ELDE, L. *The Thinker's Guide to Socratic Questioning*. The Foundation for Critical Thinking, 2019.

BREVE ANÁLISE SOBRE OS PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO

Valéria Bressan Candido²⁹

O objetivo desse artigo é trazer breves considerações sobre alguns dos princípios da Mediação. Embora a legislação, a literatura e doutrina tragam uma série de princípios que informam o instituto da Mediação a nosso ver, os que abaixo mencionaremos, são os principais, e sem os quais uma sessão de Mediação não pode acontecer.

É certo que para ocorrer uma sessão de Mediação efetiva é necessária a observância dos princípios que informam o instituto da Mediação. No Código de Processo Civil, os princípios informadores da mediação, e também da conciliação, são “os princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada”³⁰. Os princípios orientadores da mediação trazidos

²⁹ Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Conciliadora do CEJUSC Guarulhos, autora de diversos artigos científicos.

³⁰ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Publicado no Diário Oficial da União de 17 de março de 2015. Art. 166.

pela Lei da Mediação são a imparcialidade do mediador, a isonomia entre as partes, a oralidade, a informalidade, a autonomia da vontade das partes, a busca do consenso, a confidencialidade e a boa-fé³¹.

Por outro lado, Resolução n. 125/2010 do CNJ dispõe que os “princípios fundamentais que regem a atuação de conciliadores e mediadores judiciais” são: “confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação³²”

1. Princípio da busca pelo consenso

A mediação é um método de solução de conflito que se resolve somente no consenso. Não há nenhuma pessoa ou profissional que decida o resultado. A solução da mediação é um acordo no qual todas as partes concordam.

Em sua natureza e conceituação, “consenso” vem do latim, *consensus* e quer dizer conformidade de opiniões, de sentimentos e de percepções, seja quando em consenso ocorre o acordo, ou quando existe a anuência entre duas ou mais pessoas perante determinada contenda. Com essa essência, a mediação conduz, formaliza e oficializa o importante ajustamento/entendimento entre pessoas, nas inúmeras e crescentes contendas existentes em nossa conturbada Sociedade.

2. Princípio da confidencialidade

Versa sobre a proteção ao sigilo das informações, propostas, documentos, declarações, englobando todos os registros produzidos durante o processo. Só poderão ser usados nos termos em que forem deliberados e previstos em conjunto com os envolvidos.

3. Princípio da competência

Este princípio estabelece que qualquer informação contida durante o processo de mediação não poderá ser utilizada em qualquer situação fora dessa. Nem mesmo como provas, caso o conflito vire um processo judicial.

Dessa forma, o mediador, em nenhuma hipótese, pode servir como testemunha de nenhuma das partes, pois um dos fatores que [torna o processo de mediação eficiente](#) é a confiança que o mediador estabelece com os participantes.

³¹ BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Publicada no Diário Oficial da União de 29 de junho de 2015. Art. 2ª, incisos I a VIII.

³² CNJ. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Anexo III – Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, art. 1º].

Se fosse possível que as informações contidas no processo de mediação pudessem servir a um processo judicial, o vínculo de confiança seria perdido, perdendo-se, também, a finalidade da sessão.

4. Princípio da decisão informada

Por este princípio temos que é imprescindível que as partes tenham plena consciência das regras, dos direitos e dos deveres que têm no momento da mediação.

Este princípio pode ser dividido em dois momentos. O primeiro o dever atribuído ao mediador de informar as partes sobre as regras que regulamentam a mediação, como o dever de confidencialidade, as hipóteses de impedimento etc., bem como o contexto específico da mediação em relação ao processo judicial, caracterizado especialmente pela ausência de solução imposta por sentença.

Já o segundo, é aquele que assume que os “direitos” e o “contexto fático” do enunciado são relativos não apenas ao procedimento da mediação, mas também ao próprio conflito das partes. Aqui compreendido como um dever atribuído ao mediador de esclarecer as partes sobre os elementos que configuram o conflito e os direitos que cada uma delas, em tese possui

5. Princípio da imparcialidade

O mediador precisa atuar de forma neutra, sem tratar qualquer uma das partes com preferência, diferenciação ou favorecimento, devendo lembrar-se, sempre, que sua função é a de cooperar para que o acordo formulado e entabulado pelas partes seja eficaz, não podendo agir sob a influência, valores ou preconceitos pessoais, sem deixar desaparecer sua obrigação à garantia do equilíbrio entre as partes.

6. Princípio da isonomia entre as partes

A contribuição do mediador para que o acordo entre as partes ocorra da forma mais harmônica possível é muito importante. Por essa razão, o tratamento entre as partes deverá ser conduzido de forma igualitária, onde é proporcionado os mesmos critérios de participação e as mesmas oportunidades.

7. Princípio da independência e autonomia

O princípio da independência e autonomia informa que a mediação só pode acontecer se houver livre consentimento entre as partes de fazer parte do procedimento. Ou seja, a mediação só ocorrerá se as partes não demonstrarem desinteresse pela composição consensual.

Também diz respeito ao princípio da autonomia da vontade a norma que permite que o próprio procedimento da mediação seja alterado por vontade das partes, para ajustá-lo às especificidades do conflito³³. Por fim, o conteúdo material do acordo que a mediação favorece é apenas aquele alcançado pela convergência voluntária dos interesses das próprias partes, o que significa que esse acordo não poderá ser imposto por uma das partes ou pelo mediador

8. Princípio do respeito à ordem pública e às leis vigentes

Para exercer com qualidade o seu mister, o mediador precisa trabalhar com liberdade, sem sofrer qualquer tipo de pressão interna ou externa. Assim, ele pode interromper, suspender ou recusar a sessão se não existirem as condições adequadas para o seu bom andamento. Também não é obrigado a redigir acordo inexecutável ou ilegal.

9. Princípio do empoderamento

O princípio do empoderamento está previsto apenas no Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, Anexo III da Resolução nº 125/2010 do CNJ. Por ele entende-se que as partes são as maiores responsáveis pelo andamento da mediação, e, está ligado ao dever do mediador de estimular as partes a perceberem a experiência da mediação como uma experiência pedagógica, como um momento de aprendizado sobre as possibilidades de resolver conflitos futuros de forma consensual e sem o auxílio do judiciário.

10. Princípio da validação

O Princípio da validação está previsto apenas no Código de Ética. O seu conteúdo normativo é estabelecido como o “dever de estimular os interessados perceberem-se reciprocamente como serem humanos merecedores de atenção e respeito”³⁴.

Este é o princípio que mostra uma maior humanização no processo da mediação, onde o mediador precisa estabelecer uma real preocupação pelo conflito e interesse mútuo pelas partes, buscando uma maior empatia e compreensão de sua parte. Deve mostrar aos presentes que é necessário ter maior conscientização sobre as necessidades, os desejos, os valores e os sentimentos de cada um. Sem isso, o processo caminhará de forma muito difícil.

³³ Código de Processo Civil, arts. 166, §4º e 190.

³⁴ Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, art. 1º, VIII.

11. Princípio da informalidade

O Princípio da informalidade está previsto no Código de Processo Civil³⁵ e na Lei da Mediação³⁶. A informalidade corresponde à ideia da falta de normas e procedimentos fixos, atribuindo liberdade às partes para definir a melhor solução, além de possibilitar que não aconteça um engessamento do mediador, perante as várias possibilidades de resolução de litígios.

A ausência de formalidade não significa que não há padrões mínimos necessários, técnica e seriedade. Para garantir isso existe a [legislação de mediação](#) e os princípios a serem respeitados.

12. Princípio da oralidade

Por este princípio entende-se que a necessidade de comunicação entre os envolvidos da escuta ativa. Ou seja, precisa haver uma compreensão do que está sendo falado, não somente com a finalidade de resposta imediata e contrarresposta. É um princípio que complementa e é complementado pelo princípio da informalidade, cujo objetivo é o de proporcionar um ambiente adequado ao restabelecimento da comunicação e entendimento das partes

Isso possibilita que exista uma reinterpretação do que é dito e um melhor entendimento das intenções de quem fala, por meio da observância dos gestos e entonações.

13. Princípio da boa-fé

O princípio da boa-fé está previsto apenas na Lei da Mediação³⁷ é derivado do âmbito do Direito Civil, e é muito importante nos processos de mediação, tendo em vista a necessidade da presença de sinceridade, lealdade, honestidade, justiça e demais atributos para que os procedimentos realizados sejam justos e produtivos. Sem esse princípio, o comprometimento da audiência é certo.

Considerações Finais

Os princípios que informam a mediação devem ser observados, não só pelo mediador, mas também, pelas partes, e a sua somatória leva ao sucesso do acordo entabulados e à satisfação das partes. Proporciona, também, segurança a todos os envolvidos no processo, uma vez que buscam abarcar situações para que o cumprimento do acordo seja efetivo e eficaz.

³⁵ Código de Processo Civil, art. 166.

³⁶ Lei da Mediação, art. 2º, IV.

³⁷ Lei da Mediação, art. 2º, VIII.

A compreensão dos princípios orientadores da mediação e dos seus respectivos conteúdos normativos é marcada por dificuldades que precisam ser consideradas e enfrentadas, mas jamais desconsiderados.

Referências

ALMEIDA, Rafael Alves de; JONATHAN, Eva. Dinâmica da Mediação: etapas. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. In: Grinôver, Ada Pellegrini; Lagrasta Neto, Caetano (orgs.). Mediação e gerenciamento do processo. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Publicado no Diário Oficial da União de 11 de janeiro de 2002.

_____. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Publicado no Diário Oficial da União de 17 de março de 2015.

_____. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Publicada no Diário Oficial da União de 29 de junho de 2015.

CNJ. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. (Anexo III – Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais).

Spengler, Fabiana Marion. Mediação: técnicas e estágios (recurso eletrônico). Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2017.



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

O SUCESSO DO MODELO DE NEGOCIAÇÃO DE HARVARD

Ana Clara Rodrigues da Costa³⁸

A revés do tradicional modelo de litigar perante o Poder Judiciário à procura não só de uma decisão capaz de formar coisa julgada, mas também de uma figura de autoridade conferindo uma decisão imparcial, a mediação adquire relevância, frente à extrema morosidade para o julgamento dos casos.

Vale ressaltar que o instituto da mediação é relativamente novo se comparado ao sistema de tripartição de poderes criado por Montesquieu, consubstanciado no artigo 2º da Constituição da República Federativa do Brasil.

Neste sentido, a Lei de Mediação promulgada em 13.140 de 2015, no parágrafo único do artigo 1º traz o conceito: “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.”

Diferencia-se, sobretudo, do litígio pela consensualidade permitindo que as partes em conjunto solucionem o conflito vivenciado, alcançando ainda uma fase dentro do procedimento comum do processo civil, como conceitua o artigo 334 do Código de Processo Civil:

“Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.”

Sendo assim, inúmeros são os métodos utilizados pelos mediadores para auxiliar os envolvidos e resolver a controvérsia. Destaca-se, no presente artigo, o sucesso do modelo de negociação da faculdade Harvard, cujas técnicas têm revolucionado a mediação.

O modelo criado pelos professores Roger Fisher e William Ury é estruturado em quatro pilares: (i) separar as pessoas do problema; (ii) concentrar-se em interesses e não em posições; (iii) inventar opções de ganhos mútuos; e (iv) insistir em utilizar critérios objetivos (Fischer, Ury e Patton, 2005).

³⁸ Advogada formada pela UFRJ, especialista em processo civil, com atuação em contencioso estratégico cível em especial nas áreas de contratos e consumidor. Entusiasta em legal design e advocacia 4.0. Secretária-Geral da Comissão de Educação Jurídica da Associação Brasileira de Advogados no RJ. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OABRJ.

Quando ao primeiro elemento, Fischer, Ury e Patton (2005) elucidam que: “todo negociador tem dois tipos de interesse: substância e relacionamento.” No que tange a substância, o objetivo é consensualmente resolver o conflito propriamente dito. Já o segundo tipo de interesse, o relacionamento, é sempre alvo de preservação, haja vista que a mediação é amplamente utilizada nos casos em que há uma relação prévia entre as partes envolvidas que merece ser cuidado.

Os referidos autores mencionam ainda que é imperioso mudar a percepção das partes em relação ao problema, distanciando-se da emoção, ao passo que o mediador deveria assumir uma empatia entendendo os sentimentos dos mediados e auxiliando-os neste caminho (FISCHER, URY E PATTON, 2005).

Ato contínuo, o modelo prevê o necessário cuidado para não reputar ao outro envolvido no conflito os problemas provenientes da situação. Isto ocorre, pois que ao atribuir a causa da celeuma a outrem, ocupa-se uma posição de ataque, que poderá, invariavelmente, legar ao outro a posição de defesa de seus interesses.

Assim, estagnar-se-ia a mediação, restando as partes uma de cada lado, sem conseguirem juntas discutirem o problema e juntos, com auxílio do mediador, pacificar consensualmente o conflito.

A comunicação atrelada à escuta ativa é um recurso sem igual neste primeiro passo para o mediador. Com isto, o mediador poderá: “interromper ocasionalmente para dizer “Estou entendendo. Você quer dizer que...”, o outro lado perceberá que as pessoas não estão ali apenas para matar o tempo, ou cumprir um ritual” (FISCHER, URY E PATTON, 2005).

Passando a análise do segundo pilar proposto no modelo de Harvard, os autores Fischer, Ury e Patton (2005) demonstram a importância em concentrar-se em interesses e não em posições considerando a lógica de que os: “desejos e preocupações são interesses. Interesses são motivadores. São a força oculta por detrás do rebuliço das posições. A sua posição é algo sobre o qual você decidiu. Seus interesses são o que o levaram a tomar essa decisão.”

Logo, novamente a proposição do método é a de que o mediador seja empático analisando a situação sobre a ótica de cada parte, até que seja possível identificar os interesses de cada uma.

Identificados os interesses, eles poderão ser evidenciados a outra parte convidando-a ao “outro lado a “corrigir-me se eu estiver errado”, demonstra sua postura aberta” (FISCHER, URY E PATTON, 2005).

A partir disto, o mediador encorajará as partes a reconhecerem os interesses de cada uma como parte integrante do problema a ser resolvido, possibilitando uma visão global e concreta sobre os aspectos que cada uma defende e tem para si como valioso.

Dessa forma, ajustando-se a comunicação da parte para que seja a um só tempo concreta, mas flexível, abrindo margem à argumentação do outro envolvido expondo seus interesses na mesma medida.

Já o terceiro pilar do modelo de negociação de Harvard, prevê que o mediador deve investir em opções de ganhos mútuos para ambas as partes, realizando, inicialmente, um diagnóstico, com fito de elencar as vias a firmar a negociação.

Neste momento, é possível encontrar quatro obstáculos principais à invenção, quais sejam: (i) julgamento prematuro; (ii) busca de uma resposta única; (iii) pressuposição de um bolo fixo; e (iv) pensar que “resolver o problema deles é problema deles” (FISCHER, URY E PATTON, 2005).

Todos os entraves acima elencados, incontestavelmente, demonstram a incapacidade de criatividade de uma das partes (quicá de ambas) em enxergar além da situação que se insere. Por esta razão, cabe ao mediador, na concepção, dos autores Fischer, Ury e Patton (2005), seguir também quatro passos a fim de ultrapassar a barreira e prosseguir com a mediação:

“(i) separar o ato de inventar opções do ato de julgá-las; (ii) aumentar o número de opções disponíveis, em vez de buscar uma resposta única; (iii) buscar ganhos mútuos; e (iv) inventar maneiras de tornar as decisões deles fáceis.”³⁹

Neste ponto, os autores sugerem que seja realizado um brainstorming (chuva de ideias, tradução livre) objetivando uma grande produção ideias, momento este que para os autores Fischer, Ury e Patton (2005) deve ser realizado com ambos os lados, ainda que seja difícil para uma das partes se envolver, pois as sessões conjuntas têm o condão de criar um ambiente favorável à solução conjunta para o conflito.

Devido principalmente, ao objetivo desta fase de que juntas partes produzam ideias procurando sempre a que consideram melhor para a celeuma.

Outro recurso a ser utilizado para ampliar as opções é mudar a percepção do problema invocando o auxílio de profissionais; além de que o mediador pode estabelecer um nivelamento entre acordos em intensidades diferentes, separando as mais fracas e mais fortes.

Há que se ressaltar que sendo identificados os interesses compartilhados entre as partes, torna-se mais apto para ambos produzirem um acordo. Para isto, será imprescindível harmonizar os interesses discrepantes, eis que não é sempre que há um consenso entre os envolvidos.

³⁹ FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

Por fim, o último pilar estabelecido no modelo Harvard de negociação foi a insistência dos mediadores em utilizar critérios objetivos, descolando-se da emoção e vontades das partes.

Neste esteio, retoma-se ensinamentos do primeiro pilar, de forma que a “negociação baseada em princípios produz acordos sensatos, de forma amigável e eficiente” (FISCHER, URY E PATTON, 2005).

Em seguida, tem-se um mecanismo para desenvolver estes critérios objetivos por meio de padrões, independente da vontade de cada um dos lados, mas também legítimos e práticos; sem olvidar de procedimentos igualmente justos, em um verdadeiro equilíbrio entre os interesses de cada parte, harmonizando o conflito (FISCHER, URY E PATTON, 2005).

Por fim, percebe-se que as ferramentas utilizadas pelo modelo de negociação de Harvard demonstram o motivo pelo qual tornou-se referência mundial em negociação.

O método simplifica a forma como o mediador se porta perante as partes em conflito, traduzindo-se em um verdadeiro roteiro apto a auxiliar os envolvidos com foco, atenção e escuta ativa. Sendo considerado um fiel transformador das questões em disputa promovendo reais chances de pacificar a relação.

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 21 de out. de 2022.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 28 de out. de 2022.

BRASIL. **Lei de Mediação**. Lei 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm>. Acesso em: 20 de out. de 2022.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

LEAL, Victor Nunes. **Manual de Negociação Baseado na Teoria de Harvard**. Escola da Advocacia-Geral da União. Brasília, 2017.

OLIVEIRA, Thifani Ribeiro Vasconcelos. **A Mitigação do Princípio da Autonomia da Vontade na Mediação Judicial à Luz do Código de Processo Civil**. Repositório Institucional da UFBA, 2017. Disponível em: <[https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/22008/1/THIFANI%20RIBEIRO%20VASCONCEL OS%20DE%20OLIVEIRA.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/22008/1/THIFANI%20RIBEIRO%20VASCONCEL%20DE%20OLIVEIRA.pdf)> Acesso em: 21 out. 2022.

REFLEXÕES SOBRE AS NEGOCIAÇÕES DE HARVARD, COM ÊNFASE NA RENOVAÇÃO DOS CONTRATOS HOTELEIROS

Juliana Melillo Barreira⁴⁰

Sumário: 1. Introdução. 2. Breve apanhado sobre as soluções consensuais de conflitos. 2.1 Paralelo entre a negociação, mediação e conciliação. 3. Apontamentos sobre uma negociação saudável e eficaz. 4. Negociação na renovação dos contratos hoteleiros. Conclusões. Referências bibliográficas.

1. Introdução

A negociação em seu sentido lato está presente em todos os momentos, desde quando se acorda até o momento que se vai dormir, já que as pessoas negociam as situações mais triviais e por vezes nem se dão conta.

Nota-se que a negociação é ferramenta valiosa não só na solução de conflitos, mas como forma de tornar a convivência mais leve, harmoniosa e feliz.

No entanto, em sentido específico, a negociação é um dos meios de solução consensual de conflitos, no qual as próprias pessoas envolvidas procuram dirimir um conflito instaurado, conversam e *negociam*.

Neste texto, a ideia é ilustrar, algumas nuances da negociação, instituto que foi estudado e até *codificado*, por assim dizer, com maestria por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, presidente fundador e cofundadores, respectivamente do *Programa de Negociação da Harvard Law School*.⁴¹

⁴⁰ Mediadora e conciliadora judicial e extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada lato *sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

⁴¹ FISHER, Roger. William Ury, Bruce Patton. *Como chegar ao sim – como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução de Rachel Agavino. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

No presente, o que se pretende é mostrar que, aprender a negociar faz toda a diferença em todos os aspectos da vida em sociedade.

Escolheu-se dar ênfase às negociações nas renovações de contratos hoteleiros, porque a experiência profissional mostrou no caso concreto, que até mesmo um CEO altamente capacitado pode, por não lembrar, ou por não conhecer *regras* básicas de negociação, quase levar à ruína uma relação contratual que até então era harmoniosa, para dizer o mínimo.

2. Breve apanhado sobre as soluções consensuais de conflitos.

Ressalta-se que nas relações de modo geral, conflitos costumam ser frequentes e, como o que se busca, no mais das vezes é viver de forma harmoniosa, mecanismos de solução de conflitos, especialmente os consensuais são bem-vindos.

Nesta linha, os conflitos podem ser solucionados pelas próprias pessoas nele, envolvidas, com ou sem o auxílio de um terceiro, ou os conflitos podem ser resolvidos por um terceiro imparcial e estranho ao conflito.

Acrescenta-se que no primeiro caso ocorre a autocomposição de conflitos e no segundo, heterocomposição de conflitos.

Acrescenta-se ainda que, os meios autocompositivos de conflitos são negociação, a mediação e a conciliação. Já os heterocompositivos se dão por meio de decisão Judicial ou de decisão Arbitral.

2.1 Paralelo entre a negociação, mediação e conciliação.

Antes de se *aprofundar* nestes meios autocompositivos de conflitos, apenas com fins didáticos, esclarece-se que, como nos meios heterocompositivos de conflitos (decisão Judicial e decisão Arbitral) a solução do conflito dá-se por decisão oriunda um terceiro imparcial e estranho ao conflito, muitas vezes, os envolvidos não saem satisfeitos e os conflitos encerram-se apenas tecnicamente.

Por esta razão, afirma-se que é significativamente mais salutar tentar esgotar as vias autocompositivas, antes de se utilizar vias heterocompositivas.

Embora em todos os meios autocompositivos, a decisão definitiva caiba aos envolvidos no conflito, interessante faz-se mencionar que cada meio possui suas particularidades, que os distinguem uns dos outros.

Desta forma, frisa-se que na mediação, bem como na conciliação, repisa-se que o poder de decisão é exclusivo dos envolvidos no conflito e eles sempre contam com auxílio de um terceiro imparcial.

Acrescenta-se que nos casos passíveis de mediação existe um vínculo, não necessariamente familiar, entre as pessoas envolvidas no conflito, que este vínculo não existe nos casos passíveis de conciliação e que a consequência disto é que a condução das sessões de mediação será diferente da condução das sessões de conciliação, pois o mediador tem uma

preocupação a mais do que o conciliador, na medida em que as partes precisam melhorar sua comunicação, precisam conseguir conviver, já que o seu vínculo transcende ao conflito.

Em razão da inexistência de vínculo, repita-se, não necessariamente familiar, entre as partes nas sessões de conciliação, a relação entre as partes acaba com o fim do conflito.

Na negociação em sentido estrito, ou seja, enquanto meio de solução de conflitos, que, aliás, pode ser conceituada como “[...] *a arte do uso correto das palavras com o intuito de expressar os anseios das partes envolvidas, buscando a melhor forma de obtenção de vantagens recíprocas.*”⁴², além de terem o poder de decisão, as partes negociam diretamente e, portanto, não contam com o auxílio de um terceiro estranho ao conflito, lembrando que o negociador profissional, por ser contratado pela parte para negociar não é um terceiro estranho ao conflito.

3. Apontamentos sobre uma negociação saudável e eficaz

Com base no que se aprende com os ensinamentos de William Ury, bem como com o que se vê na prática profissional, nota-se que para uma negociação de sucesso, o enfoque dado pelo negociador dará o tom das reuniões e é muito bom que o negociador procure desinflamar as pessoas, entenda os interesses de cada um, observe o perfil das pessoas, identifique seus interesses, para poder determinar qual melhor abordagem deverá ser adotada.

Traz-se à baila a contratação de William Ury, maravilhoso negociador americano e, como já dito, cofundador do *Programa de Negociação de Harvard*, por Abílio Diniz, para resolver um conflito entre o grupo Pão de Açúcar e o grupo francês Casino⁴³, que já se estendia há mais de dois anos e, graças a sua brilhante negociação, o conflito encerrou-se em menos de sete dias. Como ele conseguiu? William Ury aplicou todo o seu conhecimento na arte de negociar...

Em sua obra, *Como chegar ao sim com você mesmo*, este admirável negociador afirma que:

Em todas as conversas ou negociações desafiadoras, existe uma escolha: abordar a situação como uma competição entre adversários, em que uma parte ganha e a outra perde, ou encará-la como uma oportunidade para a busca de uma solução colaborativa, em que ambos os lados podem se beneficiar.⁴⁴

⁴² BARREIRA, Juliana Melillo. *O efeito pendular dos direitos humanos e sua lamentável distorção*. Artigo defendido: II Congresso de Direitos Humanos, Valladolid, Espanha, 2016.

⁴³<https://www.valoragregadoconsultores.com.br/negociacao/19-negociacao-colaborativa-como-foi-resolvido-o-conflito-abilio-diniz-x-casino.html> acesso 28.08.2023.

⁴⁴ URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo*. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, p.56.

Acrescenta-se que para Ury, a grande *fórmula* de sucesso inicia-se, aprendendo a negociar consigo mesmo, “*Afinal, como esperar chegar ao sim com os outros, principalmente nas situações mais complexas, se não conseguimos chegar ao sim com nós mesmos?*”⁴⁵

Nesta toada, ao retornar-se ao exemplo do caso do grupo Pão de Açúcar e o Casino, Ury percebeu que Abílio Diniz teria que: “[...] *conseguir chegar ao sim com ele mesmo. Essa era uma grande dificuldade, olhar para dentro dele.*”⁴⁶ Ury perguntou a Abílio, o que ele (Abílio) mais queria e este respondeu que era a sua liberdade para ficar mais tempo com a sua família e, para fazer negócios, queria ser um líder que administrasse com liberdade e não estava preocupado com *bens*, mas sim com a sua liberdade.⁴⁷

Nas palavras de Ury, “[...] *eu senti que o Abílio, [...] se sentia muito desrespeitado por seu sócio, pelo outro lado.*”⁴⁸ Apenas para contextualizar,

[...] em junho de 2011, Abílio e o banco BTG Pactual tentaram (em segredo) unir as operações do Pão de Açúcar e do Carrefour no Brasil (principal concorrente do Casino na França) com o intuito de o empresário não perder o controle do grupo. A operação fracassou e causou mal-estar entre os dois sócios [...] Casino classificou o negócio como ilegal e hostil. Segundo os franceses a manobra de Abílio foi uma tentativa de não perder controle do Grupo Pão de Açúcar. o detalhe que deixou furioso o presidente do Casino, Jean-Charles Naouri, foi o de saber da manobra somente pela imprensa francesa.⁴⁹

A partir daí, Ury soube qual caminho seguir, qual seria o tom das negociações e quando foi questionado pelo presidente do grupo Casino, Jean-Charles Naouri, a respeito das propostas de acordo, Ury, disse que: “[...] *o acordo seria baseado em duas coisas: liberdade para que os dois homens seguissem com suas vidas e dignidade, respeito.*”⁵⁰

Claro, o sucesso das negociações foi consequência natural.

4. Negociação na renovação dos contratos hoteleiros

Para que se compreenda o que vem a seguir, alguns esclarecimentos são necessários.

⁴⁵ URY, William. Como chegar ao sim com você mesmo. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, p.10.

⁴⁶ <https://www.williamury.com/william-ury-abilio-diniz-me-disse-que-o-que-mais-queria-era-liberdade/> acesso 28.08.2023.

⁴⁷ <https://www.valoragregadoconsultores.com.br/negociacao/19-negociacao-colaborativa-como-foi-resolvido-o-conflito-abilio-diniz-x-casino.html> acesso 28.08.2023.

⁴⁸ <https://www.williamury.com/william-ury-abilio-diniz-me-disse-que-o-que-mais-queria-era-liberdade/> acesso 28.08.2023.

⁴⁹ <https://www.valoragregadoconsultores.com.br/negociacao/19-negociacao-colaborativa-como-foi-resolvido-o-conflito-abilio-diniz-x-casino.html> acesso 28.08.2023.

⁵⁰ <https://www.williamury.com/william-ury-abilio-diniz-me-disse-que-o-que-mais-queria-era-liberdade/> acesso 28.08.2023.

Inicialmente, ressalta-se que os contratos hoteleiros, celebrados entre as operadoras hoteleiras com os investidores são de adesão, pois “*A operadora hoteleira impõe um contrato pré-concebido ao investidor e este, se não concordar com os termos propostos, simplesmente não adquirirá a unidade hoteleira, objeto contrato.*”⁵¹

Percebe-se, portanto que o investidor, se quiser adquirir uma unidade hoteleira terá que aderir ao contrato, sem possibilidade de discutir suas cláusulas e, apenas no momento em que este venha a ser renovado é que terão a oportunidade de conversar com a operadora, para, eventualmente alterar cláusulas, confeccionar um novo contrato, ou mesmo manter o conteúdo do contrato original, mas desta vez, *dialogando* com a operadora.

Daí nasce a preocupação com que os interesses dos investidores sejam observados com atenção, no momento da renovação do contrato hoteleiro, sendo fundamental que os negociadores, (geralmente, Conselho do *Pool* de locação, de um lado e representantes das operadoras hoteleiras, do outro) estejam dispostos a falar e a ouvir, reciprocamente, munidos de paciência e boa vontade, pois, ao menos em tese desejam o mesmo fim, qual seja, a prosperidade do empreendimento.

Sucedem, às vezes o que se verifica são pessoas muito capacitadas para exercerem seus respectivos ofícios como grandes administradoras das suas respectivas empresas, entretanto completamente desprovidas de sensibilidade para negociarem e acabam colocando em risco a relação entre operadora hoteleira e investidor, porque às vezes ignoram, ou esquecem-se que a renovação de um contrato hoteleiro é uma excelente oportunidade para aprimorar a relação entre operadora hoteleira e investidor, o que teria como consequência, a vinda de melhores resultados para todos.

Neste sentido, Ury afirma:

Os negociadores mais bem-sucedidos que eu conheço tendem a ser pessoas que se concentram em cuidar dos interesses e necessidades da outra parte, ao mesmo tempo que procuram atender às próprias necessidades. Agindo assim, encontram maneiras de criar valor e de aumentar o bolo para os dois lados e acabam conseguindo, em geral, acordos melhores do que os alcançados por quem tenta conquistar o máximo possível para si próprio às custas dos outros.⁵²

⁵¹ BARREIRA, Juliana Melillo. *A negociação como meio de resolução de conflitos envolvendo a renovação de contratos empresariais entre investidores imobiliários e operadoras hoteleiras*: Dissertação de Mestrado aprovada pela Banca Examinadora da Escola Paulista de Direito – EPD, 2018, p.83.

⁵² URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo*. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, p.112.

Seguindo o mesmo tom, nota-se que quando os resultados das negociações agradam a todos, não só os envolvidos diretamente ganham, mas também seus familiares e a sociedade em geral. É o que Ury chama de *ganha-ganha-ganha*, em sua obra *Como chegar ao sim com você mesmo*, quando narra o desfecho do caso do Grupo Pão de Açúcar: “[...] *uma vez que os benefícios não se limitaram somente às duas partes, favorecendo também as famílias, a empresa, os 150 mil empregados e até a sociedade em geral*”⁵³

Assim, quando os representantes da operadora hoteleira se esquecem de que o olhar genuinamente atencioso aos interesses, anseios, satisfações e insatisfações dos investidores, a probabilidade de ruína na relação entre eles é enorme e o pior é que todos perdem.

Ademais, os negociadores devem estar atentos a armadilhas que seus ânimos podem trazer.

Como já disse William Ury: *"Quando você está zangado, você faz o melhor discurso da sua vida! Do qual irá se arrepender depois!"*⁵⁴

Conclusões

Percebe-se, portanto, que todos aqueles que se dispuserem a negociar, não só nos conflitos hoteleiros, mas em quaisquer conflitos, devem prestar atenção genuinamente aos interesses, aos anseios daquele com quem se pretende negociar, pois esta é a forma com menor risco de erro e quase certeza, por assim dizer, de sucesso nas negociações, com satisfação de todos.

A bem da verdade, o ideal seria que todos aqueles que se dispuserem a negociar em quaisquer segmentos, tentem conhecer um pouco, ao menos, do trabalho, das obras de William Ury, bem como do Programa de Negociação da Harvard Law School.

Referências bibliográficas

BARREIRA, Juliana Melillo. *O efeito pendular dos direitos humanos e sua lamentável distorção*. Artigo defendido: II Congresso de Direitos Humanos, Valladolid, Espanha, 2016.

_____. *A importância da negociação nos investimentos de capitais no sistema hoteleiro*. Artigo publicado: Soluções extrajudiciais de controvérsias empresariais. Organizador Luiz Fernando do Vale de Almeida Guiherme. vol. 02. Casa do Direito: Belo Horizonte, Minas Gerais, 2017.

_____. *A negociação como meio de resolução de conflitos envolvendo a renovação de contratos empresariais entre investidores imobiliários e operadoras hoteleiras*: Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora da Escola Paulista de Direito – EPD, 2018.

⁵³ URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo*. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015, p.125.

⁵⁴ <https://www.valoragregadoconsultores.com.br/negociacao/19-negociacao-colaborativa-como-foi-resolvido-o-conflito-abilio-diniz-x-casino.html> acesso 28.08.2023.

FISHER, Roger. William Ury, Bruce Patton. *Como chegar ao sim – como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução de Rachel Agavino. Ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

URY, William. *Como chegar ao sim com você mesmo*. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

<https://www.valoragregadoconsultores.com.br/negociacao/19-negociacao-colaborativa-como-foi-resolvido-o-conflito-abilio-diniz-x-casino.html> acesso 28.08.2023.

<https://www.williamury.com/william-ury-abilio-diniz-me-disse-que-o-que-mais-queria-era-liberdade/> acesso 28.08.2023.

A CHAPA LULA-ALCKMIN PRECISOU CHEGAR AO SIM PARA VENCER AS ELEIÇÕES DE 2022

*Nayara de Sousa Nascimento Guimarães*⁵⁵

O que as eleições para presidente podem ter a ver com o modelo de negociação de Harvard, o qual é bem explicado no livro: “Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões”. A resposta é tudo.

No dia 30 de outubro de 2022, o candidato fundador do Partido dos Trabalhadores (PT), Luiz Inácio Lula da Silva foi eleito(novamente) presidente da República Federativa do Brasil ao lado do seu vice, fundador do Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB), Geraldo José Rodrigues Alckmin Filho, por 50,9% (cinquenta inteiros e nove décimos por cento) dos votos válidos para o período de 2023 a 2026⁵⁶.

Contudo, a chapa presidencial Lula-Alckmin chamou atenção dos brasileiros pela imprevisibilidade da união, considerando o passado político de ambos, pautado por antagonismo de ideias e de posições, o qual foi reiterado pelos seus partidos políticos, um de esquerda (PT) e outro centro-direita (PSDB), respectivamente, com disputas diretas pelo cargo de Presidente do Brasil, inclusive.

O modelo de negociação de Harvard pode explicar essa inusitada aproximação. O livro “Como chegar ao sim” trata entre vários pontos, do problema e da importância de não se barganhar por posições. Focar nas posições e não nos interesses das pessoas envolvidas na negociação é um

⁵⁵ Graduada em Direito pela UFRJ, Pós-graduanda em Advocacia Civil na Fundação Escola Superior do Ministério Público. Advogada civilista, Membro do Comitê de Jovens Mediadores vinculada ao Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CJM/CBMA) e integrante da Diretoria de Inovação do CJM/CBMA.

⁵⁶<https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2022/Outubro/lula-e-eleito-novamente-presidente-da-republica-do-brasil>

erro de uma negociação que pretenda ser satisfativa, porque poderá gerar sentimentos negativos como de arrependimento e ira.

“Barganhar com base em posições cria incentivos que atrasam um entendimento. Na barganha posicional, você tenta melhorar as chances de que, qualquer que seja o acordo, ele lhe seja favorável. Para isso, você começa em uma posição extrema, agarra-se a ela teimosamente, ilude o outro lado quanto aos seus verdadeiros pontos de vista e faz pequenas concessões, na medida do necessário, apenas para manter a negociação em andamento. O outro lado faz exatamente o mesmo. Cada um desses fatores tende a interferir no fechamento de um acordo imediato. Quanto mais extrema for a posição inicial, menores serão as concessões e mais tempo e esforço serão necessários para que se descubra se um entendimento será possível ou não”. (FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B, 2014, p.23)

Uma comunicação clara e focalizada nos reais interesses dos negociantes é fundamental para chegar ao sim de forma menos ou nada traumática, pois afasta os sentimentos de ego e intransigência que podem contribuir e até gerar comportamentos negativos de foco na defesa de lados/posições. Não pode se tratar de vencer ou perder, mas de conseguir extrair do problema, a melhor solução para atender os interesses de ambos e chegar ao sim com clareza e leveza.

Parece ter sido dessa forma, que a candidatura da chapa Lula-Alckmin se formou e venceu. Os dois políticos com posições divergentes, mas com interesses em comum. Afastaram-se das suas posições antagônicas e focaram nos seus interesses, como já afirmaram em diversos momentos. Inclusive, no discurso realizado pelo presidente eleito após vitória confirmada pelo Tribunal Superior Eleitoral, foi abordado que apesar dos posicionamentos políticos e do passado marcado por embate e ofensas, a democracia os aproximou.

A união dos dois políticos simbolizou a tentativa de aproximar os aliados e adversários insatisfeitos com os comportamentos controversos e antidemocráticos do governo do presidente Jair Messias Bolsonaro, com o interesse comum na derrota de Bolsonaro nas urnas e retorno de políticos compromissados com a democracia. Não à toa se intitularam de Coligação Brasil da Esperança.

Trata-se de afastar a vinculação prejudicial da pessoa negociante do problema, as pessoas são pessoas com interesses, os quais estão sendo impedidos de concretização pelo problema e não

pelos negociantes. O foco deve ser a identificação dos interesses, a busca pelo equilíbrio de interesses entre as partes de forma sensata, o que se alcança com a união das partes pela resolução do problema, baseado em alguns critérios objetivos escolhidos pelas partes.

Sobre a aliança política, Alckmin reiterou:

“O ex-governador voltou a dizer que a união dele com o ex-presidente Lula foi em função do momento de grande dificuldade pela qual o Brasil passa, com retrocessos na educação, na saúde e no meio ambiente, além da postura negacionista do atual presidente. Segundo ele, é importante todo mundo se unir para “salvar democracia, recuperar economia e recuperar o social.” (LULA, 2022⁵⁷)”

O caminho seria ser gentil ou rígido? A frase “Gentileza gera gentileza” está longe de ser uma realidade em uma negociação, pois a gentileza como diretriz premiará o negociante teimoso e voraz, desconsiderando os interesses do outro e focalizando no desejo subjetivo e falho de vencer a negociação. Ser afável ou rígido compromete qualquer relacionamento saudável presente ou futuro, e do resultado da negociação com concessões poderá nascer o inconformismo e sentimentos de enganação, ira e rancor na parte que muito cedeu ao outro sem considerar seus interesses ou outros caminhos possíveis de acordos.

O resultado da negociação entre Lula e Alckmin – que com certeza, envolveu outras pessoas e partidos - foi a formação da chapa presidencial, um como presidente e outro como vice-presidente. Inventaram opções e tiveram ganhos mútuos, e com certeza, o sim de ambos foi alcançado por meio de critérios objetivos, como a popularidade de Lula e com a influência de bastidores que o Alckmin possui, numa espécie de complementação e semelhança com a relação ganha X ganha.

Sem dúvida, o comportamento gentil ou duro de negociante não resultaria na efetivação da união entre os dois políticos antagônicos, já que nesses tipos de relações, sentimentos negativos devem ser afastados para o sucesso da aliança. A alternativa de negociação sem concessões, incentiva a boa relação, pois estabelece que as partes negociantes busquem a resolução do problema em conjunto e impede a existência de ira e rancor ou qualquer premiação à teimosia. Nesse sentido, são 4(quatro) pilares com caráter mandatário: **1.** Separar as pessoas do problema; **2.** Concentrar-se nos interesses, não em posições; **3.** Inventar múltiplas opções de ganhos mútuos, antes de decidir o que fazer; **4.** Insistir em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

⁵⁷ <https://lula.com.br/em-entrevista-alckmin-defende-crescimento-com-inclusao-estabilidade-e-sustentabilidade/>

Assim, a alternativa viabilizada pela negociação sem concessões é definir a substância do problema por meio dos quatro pilares e depois de identificá-la, realizar as mesmas 4(quatro) etapas propositivas durante o procedimento para resolver o problema, alcançar os interesses, por meio da união e uso de critérios objetivos.

“Em suma, ao contrário do que acontece com a barganha posicional, o método de negociação baseado em princípios, focado em interesses básicos, opções mutuamente satisfatórias e padrões justos, tipicamente resulta em acordos sensatos. O método permite que se chegue, eficientemente, a um consenso gradual sobre uma decisão conjunta, sem todos os custos transacionais de se aferrar a posições para depois ter de se desaferrar delas. E separar as pessoas dos problemas permite lidar direta e empaticamente com os outros negociadores como seres humanos, independentemente de qualquer diferença substantiva, tornando possível um resultado amigável”. (FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B, 2014, p.28)

No caso concreto, podemos pontuar algumas questões hipotéticas, já que não há conhecimento da completa negociação entre Lula e Alckmin até a formação da chapa, mas pelo contexto político, é possível supor:

PILARES DA NEGOCIAÇÃO ALTERNATIVA	CASE: CHAPA LULA- ALCKMIN
1. Separar as pessoas do problema	Divergências políticas, mas desejo claro na manutenção da democracia e repúdio à comportamentos antidemocráticos
2. Concentrar-se nos interesses, não em posições	Incômodo com as atitudes antidemocráticas do presidente Bolsonaro. Vencer nas urnas contra a máquina do Estado Unir o Brasil
3. Inventar múltiplas opções de ganhos mútuos, antes de decidir o que fazer;	Ser eleito Fazer política de forma direta ou indireta Fazer a chapa presidente e vice-presidente
4. Insistir em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.	Popularidade Experiência

	Chances reais Diversidade de posicionamentos políticos
--	---

Conclui-se que, o modelo de negociação de Havard pode explicar a aproximação entre dois manifestos e notórios adversários políticos de tamanhos nacionais, mas que chegam ao sim em 2022, sem concessões, provavelmente. Uma vez que, o modelo alternativo de negociação possui características capazes de explicar a formação da chapa Lula-Alckmin, que escolheram afastar o passado de brigas, as desavenças e os sentimentos negativos para focar nos interesses de cada um.

O modelo alternativo é capaz de criar um ambiente seguro e fortalecedor de relações, o que é fundamental para formação de uma aliança de sucesso e desejável para fortalecimento da democracia. Tudo perpassa por 4(quatro) pilares: **1.** Separar as pessoas do problema; **2.** Concentrar-se nos interesses, não em posições; **3.** Inventar múltiplas opções de ganhos mútuos, antes de decidir o que fazer; **4.** Insistir em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo. É possível supor que, o modelo alternativo de negociação de Havard foi utilizado para formar a chapa vencedora para presidir o Brasil de 2023 a 2026, considerando todo o histórico conflituoso e desejos para manutenção de uma aliança de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos sem Concessões. 3ª.Edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Solomon, 2014

Lula é eleito novamente presidente da República do Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em <<https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2022/Outubro/lula-e-eleito-novamente-presidente-da-republica-do-brasil>> Acesso em 30 de out. de 2022

Em entrevista, Alckmin defende crescimento com inclusão, estabilidade e sustentabilidade. Lula. Disponível em <<https://lula.com.br/em-entrevista-alckmin-defende-crescimento-com-inclusao-estabilidade-e-sustentabilidade/>> Acesso em 30 de out. de 2022.

APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS DA NEGOCIAÇÃO DE HARVARD À MEDIÇÃO

*Paula Dischinger Miranda*⁵⁸

O co-fundador do Programa de Negociação de Harvard, William Ury, em algumas de suas obras, apresentou e explorou princípios da negociação que considera fundamentais para a melhor condução de negociações. Dentre eles, podemos citar: (i) separar as pessoas do problema; (ii) focar nos interesses e não nas posições; (iii) criar opções para a resolução do conflito; e (iv) investir em critérios objetivos para a negociação.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é relacionar, de maneira prática, a forma com a qual estes princípios podem ser efetivamente aplicados à mediação, trazendo, ainda, alguns outros conceitos da mediação de conflitos. Para tanto, esclareceremos, primeiramente, o que entendemos por cada um dos princípios identificados e, posteriormente, correlacionaremos de forma prática como estes podem ser usados na mediação de conflitos.

Inicialmente, antes de tratar sobre os princípios, de forma individual, é relevante abordar, de forma sucinta, a diferença entre a negociação e a mediação. De forma geral, a negociação é uma das formas extrajudiciais de resolução de conflitos, por meio da qual não há necessariamente a atuação de um terceiro imparcial com o objetivo de auxiliar na negociação⁵⁹. Assim, de acordo com Luiz Fernando do Vale de Almeida Guilherme⁶⁰:

“Trata-se de um procedimento ágil em que as partes buscam chegar a um acordo que possa ser interessante a ambas, sendo primordial a contribuição de cada dos litigantes, possivelmente com concessões até que se seja encaminhada a uma composição.

Como não existe a mediação de um terceiro no enlace, é necessário que haja o cumprimento das partes com o objetivo de finalizar a disputa”.

A mediação, por sua vez, pressupõe a participação de um terceiro neutro e imparcial para auxiliar os participantes a chegar a uma solução para o conflito. Ainda nas palavras de Luiz Fernando do Vale de Almeida Guilherme⁶¹:

⁵⁸ Advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), pós-graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas e mediadora em formação pelo Instituto CS Views.

⁵⁹ GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

⁶⁰ GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

⁶¹ GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

[a mediação] “é um mecanismo de solução extrajudicial pelo qual o terceiro age procurando ajudar as partes no desfecho mais satisfatório do conflito, mas com principal atribuição de criar um canal de comunicação e de aproximação entre as partes mais latente e vivo. Ficam abastecidas as possibilidades de melhores planos de comunicação e de interação de forma construtiva, a partir de acordos justos que possam respeitar as necessidades de cada um dos polos”.

Feitos os esclarecimentos iniciais, passaremos agora a analisar, também de forma breve e não exaustiva, nosso entendimento sobre os princípios em destaque.

Em primeiro lugar, “separar as pessoas do problema” significa, como o próprio William Ury diz, ser gentil com as pessoas e duro com o problema. Na prática entendemos que isso quer dizer que, por mais que as pessoas estejam passando por aquela situação conflituosa, elas não se resumem ao conflito. Dessa forma, é imprescindível para a condução da negociação, que haja a separação das pessoas e dos problemas para que os problemas possam ser tratados como devem ser tratados, ou seja, com dureza e firmeza e as pessoas sejam tratadas como devem ser tratadas, isto é, com compaixão e empatia.

Com relação a “focar nos interesses e não nas posições”, cumpre-se esclarecer que, as posições, em geral, são o que as pessoas dizem que querem e os interesses, geralmente são os motivos pelos quais querem os pedidos. Geralmente, os participantes chegam a uma mediação com as posições fixas e não renunciam ao que dizem querer. É por esse motivo que o “focar nos interesses e não nas posições” é tão importante.

Ao se investigar os motivos pelos quais as pessoas estão pedindo o que estão pedindo, abre-se a possibilidade de focar nos interesses e não nas posições. A negociação com base nos interesses e não nas posições, possibilita a realização de um acordo muito mais fiel e exequível, uma vez que os participantes trabalharão com o que realmente querem e não com o que dizem querer.

Adicionalmente, com relação à criação de “opções para a resolução do conflito” entendemos que William Ury quer dizer que em muitos casos, os participantes chegam com uma ideia fixa de que seus interesses são conflitantes e opostos aos interesses do outro. Contudo, na maioria dos casos, para se chegar a um bom acordo para os dois lados, é necessário pensar e criar opções criativas para a resolução de conflitos. William Ury chama isso de “expandir o bolo”.

Com isto, entendemos que ele quer dizer que, quando os participantes estão muito fixos naquela ideia de que um lado é contrário ao outro, é necessário pensar em soluções que estejam fora da ideia básica que foi apresentada pelos participantes.

Por fim, com relação a “investir em critérios objetivos para a negociação”, entendemos que se trata de trazer uma objetivação dos valores, ou seja, esclarecer o método a partir do qual se chegou aos valores apresentados na negociação.

Passados os esclarecimentos iniciais a respeito da definição de cada um dos princípios, abordaremos a aplicação prática destes princípios à mediação de conflitos.

Dessa forma, em primeiro lugar, cumpre-se mencionar que entendemos que todos esses princípios podem, sim, ser aplicados e efetivamente bem utilizados em mediação de conflitos.

Contudo, nesse caso, o mediador será o responsável por identificar se é oportuno e, assim, aplicar os princípios que entender adequados ao caso. É claro que tais princípios, assim como nas negociações, deverão ser aplicados de forma muito natural, orgânica e quase que imperceptível pelos participantes.

Assim, observamos que, durante as sessões de mediação, os mediadores poderão utilizar estes princípios como ferramentas para auxiliar os participantes a construírem seus próprios acordos. Isto porque, o mediador é um terceiro, neutro e imparcial, da confiança de ambos os participantes, com o objetivo apenas de facilitar o diálogo entre as pessoas relacionadas ao conflito.

Em vista disso, elencaremos abaixo algumas situações práticas nas quais os princípios da negociação de Harvard poderiam ser aplicados, pelo mediador de conflitos, em sessões de mediação.

Com relação a “separar as pessoas do problema”, podemos imaginar um caso em que uma das partes está sendo muito dura com a outra, proferindo palavras duras e maltratando o outro. O mediador, de uma forma neutra, imparcial e bastante educada, poderia informar que todos estão reunidos para resolver determinado problema, que a resolução do conflito depende de ambos os lados e que o problema não se resume à pessoa, ou seja, o problema não é a pessoa. Poderia, inclusive, indicar a fala de William Ury para sugerir que os participantes separem a pessoa do problema e sejam duros com o problema e gentis com as pessoas.

Adicionalmente, com relação a “focar nos interesses e não nas posições”, imaginemos um caso em que um dos participantes chega à sessão de mediação muito fixo em sua posição de que quer receber determinado valor. O mediador, usando outras técnicas e ferramentas da mediação, como a técnica de perguntas abertas e a técnica do *caucus*, por exemplo, pode tentar identificar os interesses que estão por trás de determinado valor e, assim, focar nos reais interesses. Há casos em que os participantes não querem nada do que estão pedindo.

Com relação à criação de “opções para a resolução do conflito”, imaginemos um caso em que os participantes estão discutindo sobre o valor da pensão alimentícia que o pai deve pagar para a filha. Em geral, os participantes já chegam fixos na ideia de quanto querem receber e quanto podem pagar. Contudo, se o mediador, em conjunto com o princípio de focar nos

interesses e não nas posições e demais técnicas da mediação, conseguir auxiliar os participantes na geração de opções para a resolução de conflitos, os participantes podem perceber que, além do auxílio monetário que o pai deve pagar a título de pensão alimentícia, ele pode ajudar a mãe de diversas outras formas, no dia-a-dia da filha, que poderiam diminuir a sobrecarga da mãe e não fariam com que o pai tivesse que arcar com valores maiores de pensão caso ele não pudesse, por exemplo. Uma opção seria que o pai começasse a levar a filha para a escola para que a mãe pudesse economizar o dinheiro da condução, caso fosse de interesse de ambos, por exemplo.

Com relação a “investir em critérios objetivos para a negociação”, imaginemos um caso em que um dos participantes quer receber um valor a título de danos materiais para reparar um veículo que foi danificado num acidente de trânsito e o outro lado não concorda com o valor, pois entende ser abusivo. Neste caso, o mediador, com o auxílio de técnicas como a de perguntas abertas, poderia auxiliar os participantes a identificar os critérios objetivos para a negociação. Isto é, o mediador poderia fazer perguntas para que um dos lados indicasse como chegou em tal valor, verificar se fez outros orçamentos, qual foi o critério obtido, entre outras perguntas.

Assim, em vista de todo o exposto, entendemos que os princípios abordados por William Ury em suas obras sobre negociação podem, sim, ser muito bem e efetivamente aplicados nas sessões de mediação de conflitos, principalmente se os mediadores tiverem conhecimento da aplicação prática destes princípios e quando utilizados em conjunto com outras técnicas da mediação.

Referências Bibliográficas:

FISHER, Roger; URY, William; PATTRON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo: o primeiro passo em qualquer negociação, conflito ou conversa difícil**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

Ury, William. **Supere o não: como negociar com pessoas difíceis**. São Paulo: Benvirá, 2019.

CONHECENDO O MODELO DE NEGOCIAÇÃO DE HARVARD

*Thatiana Dantas de Lima Maia*⁶²

A mediação é um instituto conhecido e utilizado mundialmente. Muitos profissionais, de diversas áreas do conhecimento, empenham-se em estudos e cursos práticos acerca do tema. Cabe salientar que o tema ganhou novos contornos nos Estados Unidos, com professores das escolas de Harvard.

Foram criados, por estudiosos distintos e em diferentes momentos, alguns modelos de negociação aplicáveis à mediação, como o modelo transformativo e o modelo circular-narrativo. Contudo, o presente trabalho pretende apresentar o modelo conhecido como o modelo de negociação de Harvard.

A teoria assim entendida deixa de lado a ideia da negociação competitiva, na qual normalmente existe um perdedor e um ganhador, no estilo perde/ganha, para entender a negociação cooperativa como a melhor forma de resolução de conflitos. Nesse tipo de negociação busca-se o ganha/ganha.

Em uma mediação, a melhor forma de conciliar os interesses das partes é por meio da negociação. Importante destacar a diferença existente entre posição e interesse. De acordo com Bernabeu, “as soluções pré-concebidas para se obter um determinado resultado, defendidas em uma negociação, como dinheiro, prazos, condições e garantias, são denominadas posições” (2013, p.244). Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, “os interesses, [...] formados por desejos, preocupações, crenças conscientes, temores e aspirações, são elementos que os seres humanos conseguem verbalizar com maior facilidade” (2013, p.254).

No modelo de negociação de Harvard, o negociador deve buscar descobrir quais são os reais interesses das partes. Tal atitude está ligada aos quatro grandes princípios do método:

1. Separe as pessoas do problema.
2. Concentre-se nos interesses, não nas posições.
3. Antes de decidir o que fazer, crie diversas opções com possibilidade de ganhos mútuos.
4. Insista em que o resultado se baseie em critérios objetivos (FISHER, 2018, p. 31).

De acordo com o primeiro princípio, as partes envolvidas em um conflito devem atacar o problema e não a elas mesmas, a suas questões pessoais. Todos os seres humanos são dotados de sentimentos e emoções. Contudo, para a solução de um litígio, muitas vezes será necessário

⁶² Advogada, graduada em Direito (2002). Pós-graduada em Advocacia Contratual e Responsabilidade Civil. Graduada em Letras (1995). Pós-graduada em Língua Portuguesa. Professora de Língua Portuguesa e Português Jurídico. Revisora de livros, contratos em geral e textos técnicos.

deixar as emoções de lado e focar no que realmente interessa. A gestão das emoções deve ser exercida e praticada constantemente.

Em relação ao segundo princípio, já foi apresentada a diferença entre posição e interesse. E não se pode negar que é imprescindível observar o que realmente as partes desejam em uma negociação.

O terceiro princípio indica que opções com possibilidades de ganhos mútuos devem ser criadas, antes da parte decidir o que fazer. Todo negociador precisa ter alternativas. Muitas variáveis podem acontecer e, pensar sob pressão, inibe a clareza e a objetividade. Não é preciso que as partes cheguem rapidamente a um acordo. Colocar as opções e as possibilidades existentes no ambiente da negociação, certamente fará com que as partes avaliem os fatos e cheguem a um consenso, a uma solução satisfatória.

Por fim, o quarto critério preconiza que o resultado da negociação deve se basear em critérios objetivos. Por exemplo, em uma venda de terreno, a melhor forma de se chegar a um acordo, será observar o valor justo de venda da propriedade. Assim, não há como as partes alegarem fatores subjetivos ou referentes a sua única vontade para não tentarem chegar a um acordo.

Conforme apresentado na obra *Como chegar ao sim*, de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, depois de identificados os critérios e os procedimentos objetivos, uma das partes deve levar em consideração três pontos básicos para a discussão desses critérios com a outra parte:

1. Formule cada questão como uma busca conjunta por critérios objetivos.
2. Pondere e escute a voz da razão para decidir quais são os critérios mais apropriados e como aplicá-los.
3. Nunca ceda à pressão, apenas aos princípios (2018, p.112).

Considerando-se os princípios consagrados pela escola de Harvard, percebe-se que o mediador, um terceiro imparcial, deve buscar o diálogo. Quando as partes recorrem ao instituto da mediação, a comunicação entre elas já apresenta problemas, tais como: informações desencontradas, postura agressiva, falta de empatia, questões emocionais afloradas, falta de preocupação com as considerações e pontos de vista do outro.

Restabelecer a comunicação entre as partes é crucial para o processo da mediação. Para tanto, o mediador precisa criar uma relação de confiança e empatia entre ele e as partes. Várias atitudes podem ser adotadas para gerar esse vínculo:

- Falar menos e ouvir mais.
- Escuta ativa.
- Comunicação não violenta. Uso da linguagem verbal e não verbal
- Rapport

- Espelhamento
- Autenticidade

Uma vez propostas e adotadas referidas atitudes, as partes terão a oportunidade de sair da zona do confronto, partindo para ações colaborativas, que tenham a intenção de ganhos mútuos. A busca dos interesses de cada parte e a possível reformulação das demandas iniciais servirão de base para o provável acordo.

Ressalte-se que a habilidade de fazer perguntas possui papel de destaque na busca do consenso. O mediador pode utilizar como ferramenta as perguntas abertas e fechadas, diretas e indiretas, de investigação e de esclarecimento para descobrir os reais interesses dos envolvidos. É por meio das perguntas que o mediador vai conseguir identificar o fato que está gerando o conflito e tentar auxiliar na resolução pacífica da questão.

Existe uma direta ligação entre a habilidade de fazer perguntas e a escuta ativa. Ambas se conectam, na medida em que uma complementa a outra. Saber perguntar e saber ouvir são partes de um mesmo processo. Essas habilidades, também conhecidas como habilidades comportamentais – soft skills -, foram, no passado, negligenciadas. Entretanto, nos dias atuais, elas estão no centro de todos os estudos que tratam de relacionamentos pessoais. E a expectativa é de que, em um futuro próximo, o mercado de trabalho se pautará mais nessas habilidades do que nas conhecidas habilidade técnicas.

De acordo com o exposto, pode-se concluir que a mediação vem se desenvolvendo tanto no campo teórico quanto no campo prático. A utilização do modelo de negociação de Harvard tem contribuído ativamente para construir soluções pacíficas dos conflitos, por meio de atitudes colaborativas das partes envolvidas no conflito

FUNDAMENTOS DE NEGOCIAÇÃO - BREVE ANÁLISE SOBRE O MÉTODO DE NEGOCIAÇÃO DE HARVARD

*Valéria Bressan Candido*⁶³

O objetivo desse artigo é trazer breves considerações sobre os fundamentos da negociação apresentados pelo método de Harvard que é considerado um dos métodos mais eficazes para negociar: o Método Harvard de negociação. Descrito no livro “Como chegar ao sim – como negociar acordos sem fazer concessões”, o Método Harvard de negociação está

⁶³ Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Conciliadora do CEJUSC Guarulhos, autora de diversos artigos científicos.

baseado em um princípio simples: o do ganha-ganha. No entanto, ele também indica a necessidade de atenção no processo de negociação, com o intuito de manter os relacionamentos. Para se chegar a esse cenário, as 4 premissas do Método Harvard de negociação estão relacionadas a pessoas, interesses, opiniões e critérios.

1. Separe as pessoas do problema

A concentração de energias em uma negociação deve estar voltada para o objeto da discussão. Muito embora sejam as pessoas as protagonistas de uma negociação, elas estão envolvidas de emoções que não podem desviar o foco do objeto, trazendo as relações humanas como atores principais do problema.

É comum que, durante o processo de mediação, surja embates entre as partes dificultando a negociação e levando ao desgaste do processo, com o conseqüente julgamento de caráter da outra parte. Por isso, a importância dessa regra do Método Harvard de negociação: separe as pessoas dos problemas.

2. Concentração nos interesses de cada um

Não são as posições das partes que importam, mas sim seus interesses. Ao expressar suas posições as partes acabam por encobrir a real motivação do processo. Assim, é recomendável que as partes tenham consciência de suas posições, pois o objetivo da negociação é atender aos interesses dos envolvidos. Um primeiro passo para a descoberta dos interesses que estão encobertos pelas posições é utilizar o questionamento “Por quê?”

Podemos considerar que, tudo aquilo que está visível em um processo de negociação é a posição. Já o que se encontra oculto, e que é o real objetivo do processo é o interesse, que poderá ser muito maior do que aquilo que está sendo demonstrado. Por isso, não devemos concentrar energias na posição e esconder o interesse. Até porque, quando este é revelado facilita ao interlocutor manejar um movimento para atender a necessidade do outro.

3. Opções para ganho mútuo.

Ao se iniciar uma negociação ingresse no processo tendo em mente várias possibilidades. A partir do momento que o leque de opções se abre, se torna mais difícil que uma negociação não prospere.

O Método Harvard de negociação recomenda a utilização da prática de brainstorming. Ou seja, faça o exercício de escrever diversas opções para uma negociação, conhecendo, previamente, os interesses da outra parte. O importante é estar provido de opções criativas que tragam ganhos para você e o para o outro.

4- Resultados baseados em critérios objetivos.

Uma negociação justa para todos os envolvidos é aquela que se utiliza de critérios objetivos para o acordo. Dessa forma, um acordo que atenda às necessidades das partes e tragalhes benefícios precisa ter critérios definidos e discutidos entre os interlocutores.

Não importa qual a base utilizada para estabelecer o acordo, desde que seja uma base legal e que seja reflexo do cotidiano, claros e bons para todos os envolvidos na negociação, proporcionará um acordo

Considerações Finais

Para assimilar e bem aplicar a teoria da negociação, faz-se necessário superar alguns paradigmas, tal como a ideia de que existe sempre um lado vencedor e outro perdedor, além da noção de que o ganho de alguém implica necessariamente em uma perda para o outro.

Os benefícios de ter o conflito solucionado de forma amigável podem ser resumidos da seguinte maneira: menor custo financeiro para as partes envolvidas, rapidez no término do processo, implemento mais ágil da obrigação, além de conferir um sentimento de justiça para os participantes, não é raro ver longas negociações ocorrerem sem que seus contendores saibam com razoável grau de precisão quais as consequências de não se chegar a um acordo.

Encontra-se enraizada na cultura do cidadão brasileiro a ideia de que a justiça só é alcançada a partir da intervenção do Poder Judiciário por meio de uma decisão imposta. Dessa forma, esses paradigmas da sociedade brasileira acabam por gerar um sentimento de preconceito em relação ao novo, visto que este é, até então, desconhecido e pode chegar a resultados imprevisíveis e até inesperados.

Daí o porquê de olhar com novos olhos para os métodos adequados de solução de conflito, e no momento de uma negociação não ter o interlocutor como um adversário, mas como alguém que, também, busca a satisfação de suas necessidades.

Referencias

ALMEIDA, Rafael Alves de; JONATHAN, Eva. Dinâmica da Mediação: etapas. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. In: Grinôver, Ada Pellegrini; Lagrasta Neto, Caetano (orgs.). Mediação e gerenciamento do processo. São Paulo: Atlas, 2007.

_____ Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação

do setor de conciliação e mediação. Coordenação: Ada Pellegrini Grinover, Kazuo Watanabe, Caetano Lagrasta Neto. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008. p. 134.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Publicado no Diário Oficial da União de 17 de março de 2015.

_____. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Publicada no Diário Oficial da União de 29 de junho de 2015.

CNJ. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. (Anexo III – Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais).

FREITAS, Luiz Roberto Clerc de. Método Harvard de negociação: 4 premissas fundamentais. Disponível em: <https://integracao.com.br/metodo-harvard-de-negociacao/>. Acesso em 03/07/2023.

CAPÍTULO III- FERRAMENTAS DE MEDIAÇÃO



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

A IMPORTÂNCIA DAS PERGUNTAS NA MEDIAÇÃO

Ana Clara Rodrigues da Costa⁶⁴

O instituto da mediação como método alternativo à composição de conflitos passou a ser uma constante entre particulares (e até entes públicos). Ele está previsto na Lei nº 13.105/2015 (Novo Código de Processo Civil), bem como em lei própria, a de nº 13.140/2015 (Lei de Mediação), sendo regulamentado pela Resolução nº 125, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) de 2010.

Desta forma, à disposição do mediador existem inúmeras ferramentas de mediação utilizadas atualmente. No presente artigo, pretende-se relacionar as principais ferramentas a partir do prisma da autora Tania Almeida, cuja relevância em sua coletânea fora notada pela eminente processualista civil Ada Pellegrini Grinover:

“Agora, é esperar que os Tribunais acolham a abertura que o livro de Tania Almeida inspira, deixando capacitadores e mediadores judiciais livres para construir sua "opera aperta". E se a mediação judicial assim se desenvolver no Brasil, o exemplo certamente se estenderá à mediação extrajudicial. Este é o caminho a seguir, e a obra ora apresentada constitui, por si só, um exemplo de boa ferramenta a ser utilizada. O meio é mensagem, Mestre McLuhan.” (GRINOVER)

Ato contínuo, Bocatto (2022) menciona outras ferramentas à mão do mediador para consecução do acordo:

“a mediação é uma técnica que, se aplicada com as ferramentas adequadas - como *Rapport Afago*; Teste de Realidade; Validação de Sentimentos; Silêncio; Reenquadramento; Inversão de Papéis; Cáucus - por um mediador com as qualificações exigidas pelo CNJ⁶⁵, faz com que as partes possam se aproximar e melhorar a comunicação entre elas. Em muitos casos, pode não haver um acordo no momento da sessão de mediação; porém, a aproximação melhora a comunicação não violenta,

⁶⁴ Advogada formada pela UFRJ, especialista em processo civil, com atuação em contencioso estratégico cível em especial nas áreas de contratos e consumidor. Entusiasta em legal design e advocacia 4.0. Secretária-Geral da Comissão de Educação Jurídica da Associação Brasileira de Advogados no RJ. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OABRJ.

⁶⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010

e pode ser o acesso a uma nova forma de diálogo, afastando o conflito”.
(BRASIL, 2020)

Considerando a importância dada à mediação, a aludida autora nos apresenta o método maiêutico socrático, ou seja, o uso de perguntas com o objetivo de provocar uma reflexão às partes, conduzindo seu senso crítico, fomentando a criatividade e a produção de novas ideias.

Segundo ela, os teóricos da comunicação categorizam as perguntas com relação ao impacto que podem gerar, qual seja: (i) fechadas; (ii) abertas; (iii) lineares; (iv) sistêmicas; (v) circulares; (vi) auto implicativas; e (vii) reflexivas.

As perguntas fechadas são aquelas cujas respostas se circunscrevem à sim ou não; por outro lado, as abertas são as que abrem margem a discussões para além de uma afirmação ou negação categórica.

Em seguida, as perguntas lineares buscam uma relação de causa e efeito, sempre relacionando um ao outro; as sistêmicas trazem diversos tipos de respostas, fomentando interação entre as partes envolvidas no conflito; por fim, as circulares são aquelas que “abrem os olhos” dos envolvidos para o ponto arguido pelo mediador, podendo abarcar a origem e a evolução do conflito.

Posteriormente, Almeida (2014) colaciona as perguntas auto implicativas, isto é, aquelas que geram um sentimento de autoidentificação com a situação e cuja variação de sua participação pode ser pequena ou grande, a depender da percepção.

Por fim, as perguntas reflexivas são consideradas como as mais influenciáveis ao serem arguidas às partes, eis que geram reflexões internas sobre concepções pessoais, possibilitando encarar a situação por um novo prisma antes não vislumbrado.

Ademais, segundo os autores Fischer, Ury e Patton (2005), o modelo de negociação de Harvard prestigia o método socrático maiêutico, sugerindo 10 tipos de perguntas que o negociador pode utilizar para alcançar o sim (resultado positivo na mediação).

As referidas perguntas são divididas em quatro assuntos, quais sejam: (i) justiça e negociação baseada em princípios; (ii) relacionamento com pessoas; (iii) táticas; e (iv) poder.

Em que pese o compilado trazido pela ilustre autora corresponder a um belo repertório de perguntas, cumpre salientar que não se esgota nestes tipos elencados, existindo inúmeros outros tipos de perguntas proveniente do método maiêutico socrático, mas que por adotarmos uma metodologia em que é restrita a abordagem realizada do ponto do livro da autora e não será elucidado neste presente artigo.

Para Souza (2022), a boa construção das perguntas é o pilar da excelente comunicação e, sem dúvida, será responsável por manter o nível de serenidade e construtividade, fomentando o acordo.

Acrescenta-se que o uso das perguntas deve ser sempre pautado para o objetivo de cada uma delas, tornando-se imperioso que sejam bem desenvolvidas na fase de preparação que antecede à mediação entre as partes.

O autor ainda menciona que as indagações devem ter como corolário a simplicidade, o engajamento e a persuasão das partes, sem que para tanto as confunda no processo.

Neste ponto, Almeida (2016) concorda com Souza (2022), de forma que o ponto favorável do uso da ferramenta das perguntas numa mediação é justamente o de fomentar a visão construtivista, ampliando o espectro das concepções pessoais das partes para soluções dos conflitos.

Ademais, a reflexão que resultará das indagações realizadas dependerá sobretudo da linguagem adotada pelo mediador ao elaborá-las às partes, ou seja, não necessariamente o conteúdo impactará a parte, mas a forma como o mediador se refere aos envolvidos e embala o assunto.

Ou seja, a comunicação é elemento primordial a ser trabalhado também pelo mediador na fase preparatória, configurando-se como um elemento básico dentro de uma mediação para Sanchez e Ertel (1998).

Outrossim, Ertel e Sanchez (1998) trazem dois passos para uma melhor comunicação: o primeiro deles é o questionamento das premissas, identificando o que deve ser ouvido, sem prejuízo do que seria possível escutar da outra parte para que auxilie na indagação de suas concepções; o segundo, os autores sugerem a reformulação das afirmações para assessorar a outra parte a compreendê-las, por meio da escrita delas, atentando-se para as que possam traduzir os interesses dos envolvidos.

Isto posto, é importante sempre colocar-se no lugar da outra parte, imaginando qual seria sua reação e evitando uma possível discordância assim que indagada. O autor acrescenta ainda a exposição dos interesses por diferentes meios, até que capte a atenção e escuta real da outra pessoa, compreendendo de fato o que é abordado.

E o que seria a comunicação senão o exercício da escuta ativa nos momentos chaves, pontuando as questões que merecem ser ressaltadas das concepções das partes, sem olvidar, contudo, do tom utilizado, separando o problema das emoções que possam porventura permear o ambiente.

Portanto, é possível depreender que as perguntas são uma incrível aliada do mediador, sendo uma ferramenta de valor inestimável a ser utilizada numa mediação. Ademais, é imperioso mencionar o papel crucial do exercício da boa comunicação não só na fase de preparação para a formulação das perguntas, mas também quando o mediador for indagar os envolvidos, observando-se pontos como empatia, tom de voz, posicionamento e escuta ativa.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: **aportes práticos e teóricos**. 2014. Dash editora.

BOSCATTO, Neuri A. **As vantagens da mediação e da conciliação para a solução de conflitos**. Atena editora. Disponível em: <<https://www.atenaeditora.com.br/catalogo/ebook/as-vantagens-da-mediacao-e-da-conciliacao-para-a-solucao-de-conflitos>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 26 de NOV. de 2022.

BRASIL. **Lei de Mediação**. Lei 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm>. Acesso em: 26 de NOV. de 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf>. Acesso em 26 nov. 2022.

ERTEL, Danny. SÁNCHEZ, Francisco J. A fase da preparação: **Diretrizes práticas para chegar em forma à reunião**. H S M o modelo de negociação de Harvard.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

LEAL, Victor Nunes. **Manual de Negociação Baseado na Teoria de Harvard**. Escola da Advocacia-Geral da União. Brasília, 2017.

SOUZA, Tony. **A construção correta das perguntas na mediação**. Disponível em: <<https://www.mediandoporai.com/single-post/2019/12/27/a-constru%C3%A7%C3%A3o-correta-das-perguntas-na-media%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 26 nov. 2022.

BREVES APONTAMENTOS SOBRE ALGUMAS DAS FERRAMENTAS DA MEDIÇÃO

*Juliana Melillo Barreira*⁶⁶

Sumário: 1. Introdução. 2. Distinção entre mediação e conciliação. 3. Algumas ferramentas imprescindíveis a sessões de mediação saudáveis e eficazes. 3.1 Escuta ativa, resumo, elaboração de perguntas e acolhimento 4. Outras ferramentas que podem, ou não ser utilizadas durante as sessões de mediação. Conclusões. Referências bibliográficas.

1. Introdução

A mediação é um procedimento de solução consensual de conflitos, no qual o mediador procura propiciar meios pelos quais as pessoas envolvidas no conflito melhorem a sua comunicação, restaurem a relação existente entre eles e desta forma caminhem naturalmente para o genuíno fim do conflito instaurado, para que assim possam tentar conviver em harmonia.

Afinal, os conflitos são inerentes à vida em sociedade e, mecanismos como a mediação, que possui como linha mestra a busca pela paz social são capazes de dirimi-los e, se as sessões de mediação forem realmente eficazes, poderão tornar a vida em sociedade mais harmoniosa, mais agradável, enfim, melhor.

Importante lembrar que a resolução de um problema pontual nem sempre desfaz as razões causadoras da aflição pela qual estão passando os envolvidos naquele conflito.

Acontece que muitas vezes existe algum vínculo entre as pessoas envolvidas, que já existia antes da instauração do conflito, que por diversas razões permanecerá.

As sessões que tentarão dirimir os conflitos que envolvam pessoas que tenham algum vínculo são as de mediação e as sessões de conciliação cuidarão dos conflitos entre pessoas que não tenham vínculo além de o oriundo pelo conflito instaurado.

Esta distinção será melhor abordada oportunamente, mas desde já, afirma-se que as ferramentas utilizadas tanto nas mediações, como nas conciliações são as mesmas.

O que muda é a escolha feita pelos mediadores e pelos conciliadores, em utilizar esta ou aquela ferramenta e em qual momento.

Como o objetivo maior deste breve texto é apresentar algumas reflexões sobre as ferramentas na mediação, importante ressaltar que o Norte para a escolha das ferramentas a

⁶⁶ Mediadora e conciliadora judicial e extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada *latu sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

serem aplicadas nas sessões deve ser alcançar a extinção genuína dos conflitos de maneira harmoniosa e saudável.

2. Distinção entre mediação e conciliação

Apesar de não ser o tema principal abordado neste texto, acrescenta-se que a existência de vínculo entre as pessoas envolvidas num conflito é o grande diferencial entre as mediações e as conciliações.

Com relação às ferramentas, cumpre enfatizar que cabe ao mediador, bem como ao conciliador estar bem familiarizado com todas elas e, com base tanto em sua sensibilidade, como no seu conhecimento técnico, escolher as que propiciarão sessões de fluídas e eficazes.

Acrescenta-se ainda que há quem não distinga sessões de mediação das sessões de conciliação.

Entretanto, esclarece-se que no entendimento de quem as distingue, como é o caso desta autora, a condução das sessões de mediação e de conciliação é um pouco diferente.

Ressalte-se que tanto numa como na outra, o papel de quem as conduz é, em princípio, o mesmo, qual seja o de auxiliar com imparcialidade os envolvidos no conflito a se desinflamarem e a chegarem num consenso que os satisfaça.

Afirma-se que a condução da sessão de mediação e da de conciliação é um pouco diferente em razão da existência de vínculo (nem sempre familiar) entre os mediandos.

Isto porque este vínculo transcende ao conflito, que se não for realmente dirimido, a convivência entre os mediandos poderá continuar tumultuada e ainda que tenham chegado a um acordo, a mediação não terá sido eficaz.

A título de ilustração, uma pessoa bate seu carro no portão do seu vizinho, que não é seu parente e alega que o dono do portão deu causa ao acidente. O dono do portão alega que o vizinho tinha bebido e por isso bateu no portão.

Conflito instaurado.

Estes vizinhos continuarão morando nas casas vizinhas, mesmo depois que o prejuízo material venha a ser resolvido, ou seja o vínculo entre eles perdurará e se o desgaste emocional não for suavizado, aliás, preferencialmente, retirado, a convivência entre estes vizinhos poderá se tornar insustentável.

Faz-se interessante lembrar que para aqueles que distinguem a mediação da conciliação, como é o caso desta autora, o ponto primordial que distingue estes dois institutos é justamente a existência de vínculo entre os envolvidos no conflito, que este vínculo não se dá apenas nas relações familiares, que as mediações ocorrem nas situações nas quais haja vínculo, como no exemplo acima e que a conciliação ocorre nos conflitos em que as pessoas envolvidas não tenham vínculo que transcenda ao conflito.

Também é preciso lembrar que nas sessões de mediação, o fato de existir um vínculo entre os mediandos que perdurará além de a resolução do conflito, faz com que o mediador tenha um pouco mais de atenção no tocante às reações dos envolvidos no conflito, uma vez que, frequentemente, todos os mediandos estão envoltos em mágoas.

E, nas sessões de conciliação, geralmente, a mágoa está apenas em um dos lados, justamente em razão da ausência de vínculo que perdure além da resolução do conflito.

Acrescenta-se que na sessão de conciliação, em razão da ausência do referido vínculo, se os conciliandos chegarem a um acordo, ainda que nem todos os envolvidos fiquem totalmente satisfeitos, muito provavelmente, o conflito terá sido dirimido.

Esclarece-se também que as ferramentas utilizadas tanto nas mediações, como nas conciliações são as mesmas.

O que muda é a escolha feita pelos mediadores e pelos conciliadores, em utilizar esta ou aquela ferramenta e em qual momento, já que nas conciliações, um dos envolvidos nos conflitos costuma estar um pouco mais inflamado e suas condições emocionais podem estar mais sensíveis do que as do outro.

Já nas mediações, justamente em razão da existência de um vínculo entre os envolvidos, todos costumam estar emocionalmente mais abalados.

Cabe, segundo o modesto entender desta autora, ao mediador e ao conciliador sentirem o que se passa durante as sessões, para que assim adotem a postura mais adequada e escolham as ferramentas mais apropriadas para cada situação nos casos concretos.

Como o objetivo maior deste breve texto é apresentar algumas reflexões sobre as ferramentas na mediação, faz-se oportuno enfatizar que a existência de vínculo entre as pessoas envolvidas no conflito é que faz com que o mediador procure, além de dirimir o conflito explícito, procure também restaurar a comunicação entre os mediandos, para que estes possam conviver em paz, em harmonia e, somente aí, o mediador poderá considerar que a sessão de mediação terá sido realmente eficaz.

Assim, o mediador conhecendo as ferramentas existentes, as adota com sensibilidade, prudência, consegue harmonizar os mediandos, que devem sair no mínimo, sentindo-se mais leves do que quando entraram na sessão.

Seguindo este raciocínio, a obtenção de um acordo não deve significar para o mediador, necessariamente, a sensação de *missão cumprida*.

Claro que o acordo, no mais das vezes, significa satisfação dos envolvidos.

Entretanto, a mencionada sensação de *missão cumprida* virá quando o mediador sentir que conseguiu fazer com que os mediandos tenham exposto seus pontos, tenham compreendido o que terá sido exposto, tenham, enfim, de alguma forma restaurado a relação existente entre

eles, podendo daí sim, caminhar naturalmente para o fim do conflito, que, repita-se nem sempre ocorre com a obtenção de um acordo.

Esclarece-se que há quem distinga dentre as ferramentas da mediação, as ferramentas Procedimentais, de Comunicação e de Negociação.

É o caso de Tania Almeida⁶⁷, em sua obra *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*.

Importante ressaltar que por se tratar de breves apontamentos sobre as ferramentas da mediação, este singelo texto não tem a pretensão de que este assunto seja aprofundado, muito menos que seja esgotado.

Assim, como o escopo maior desta exposição é enfatizar o fio condutor que deve nortear o mediador que, conhecedor das *ferramentas* disponíveis escolherá a melhor forma de conduzir a sessão de mediação e no presente texto serão mencionadas apenas a *escuta ativa*, o *resumo*, a *elaboração de perguntas* e o *acolhimento*.

3. Algumas ferramentas imprescindíveis a sessões de mediação saudáveis e eficazes

Na medida em que o mediador busca melhorar a comunicação entre as pessoas envolvidas no conflito, a fim de que assim possa auxiliá-las a dirimi-lo de forma consensual, o mediador precisa antes de mais nada conectar-se com presentes.

E para que isto ocorra, os primeiros contatos são fundamentais.

Neste sentido, o mediador deve apresentar-se de modo a que os presentes percebam que estão num ambiente seguro, no qual não se evidenciarão juízos de valores, de modo a que os presentes sintam a imparcialidade do mediador e sintam que esta é uma oportunidade na qual poderão *limpar* quaisquer rugas, podendo assim encerrar o conflito instaurado.

Para tanto, a autora desse singelo texto sugere que o mediador tenha cuidado na escolha das palavras que utilizará já nos primeiros contatos que fará com os presentes.

É sabido que protocolarmente, inicia-se a sessão de mediação com a apresentação do mediador, que já tecerá alguns esclarecimentos a respeito de como se dará a sessão, a respeito do seu papel como mediador, já exporá algumas regras que poderão ser resgatadas ao longo da sessão e a este primeiro contato dá-se o nome de *discurso de abertura*, que apesar da sua seriedade, deve ocorrer de forma natural, para que seja garantida a fluidez da sessão que está por vir.

Acrescenta-se que, apesar de não estar explícito na mencionada obra de Tania Almeida, é possível extrair a ideia segundo a qual o *discurso de abertura* poderia ser considerado uma *Ferramenta Procedimental*, na medida em que nele são apresentadas regras que serão seguidas ao longo das sessões.

⁶⁷ ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020.

Por fim, esclarece-se que para uma sessão de mediação saudável e realmente eficaz faz-se imprescindível, a *escuta ativa*, o *resumo*, *elaboração de perguntas* e o *acolhimento*.

Outras ferramentas também podem ser utilizadas ao longo das sessões de mediação, mas as quatro acima citadas são imprescindíveis a sessões de mediação realmente eficazes.

3.1 Escuta ativa, resumo, elaboração de perguntas e acolhimento

Como já dito, há diversas ferramentas que podem ser utilizadas nas sessões de mediação e a escuta ativa, o resumo, a elaboração de perguntas e o acolhimento são imprescindíveis a sessões de mediação saudáveis e eficazes.

Isto porque é primordial que o mediador confirme a conexão entre ele e os mediandos, para que estes consigam expor suas aflições, seus pontos de vista e tenham certeza de que estão sendo genuinamente ouvidos.

Para tanto, o mediador deve praticar a *escuta ativa*, que é mais do que simplesmente *ouvir*.

Na escuta ativa, o mediador escuta o mediando, procurando sentir e perceber as questões de fundo, muitas vezes presentes subliminarmente, nas narrativas e, sem interromper o interlocutor, o mediador deve mostrar-se atento.

Ao final da narrativa do mediando, o mediador deve *resumir* o relato do mediando, com o objetivo de confirmar se realmente compreendeu o que foi exposto.

É salutar que o mediador *elabore perguntas*, mas sempre com cautela, bom senso e sensibilidade.

Ressalta-se que o momento para a elaboração de perguntas fica a encargo do mediador, que deve mais uma vez ter cautela e usar toda sua sensibilidade e bom senso, para fazer com que a sua técnica e escolha de ferramentas sejam realmente úteis.

Interessante notar que o *acolhimento* pode estar presente na prática da escuta ativa, bem como, enquanto o mediador resume a narrativa dos mediandos, ou ainda ao elaborar perguntas, não importa.

O que é fundamental é que o mediador, impreterivelmente, acolha os mediandos, para que estes consigam atingir uma sensação de conforto, e assim, consigam comunicarem-se de forma mais suave, rumo à extinção genuína do conflito.

Acrescenta-se que o *acolhimento* deve ser sentido pelos mediandos a partir da postura do mediador, a partir das suas palavras, que devem ser escolhidas com cuidado, para que a imparcialidade do mediador se mantenha preservada e, conseqüentemente também a confiança dos mediandos no mediador seja mantida.

4. Outras ferramentas que podem, ou não ser utilizadas durante as sessões de mediação

Com base no que foi exposto até agora, as ferramentas da mediação poderiam ser entendidas como técnicas que são aplicadas na busca de sessões saudáveis, harmoniosas e eficazes.

A bem da verdade, as ferramentas da mediação até poderiam ser compreendidas como *técnicas de mediação*, pois são instrumentos utilizados com base na *técnica* desenvolvida por cada mediador.

Nesta seara, a *técnica* adotada pela presente autora consiste em aplicar impreterivelmente a *escuta ativa*, o *resumo*, a *elaboração de perguntas* e o *acolhimento* nas sessões de mediação, por entender que sem estas *ferramentas*, dificilmente a sessão de mediação será realmente eficaz.

Mas, por óbvio não se ignora a existência de outras ferramentas que podem, ou não ser aplicadas nas sessões de mediação, como por exemplo, o parafraseamento.

Esta ferramenta, segundo as palavras de Tania Almeida: “[...]tem o objetivo de possibilitar uma escuta diferenciada [...] de forma a provocar reflexão por parte do autor da fala e do seu interlocutor.”⁶⁸

Assim, o parafraseamento pode, ou não acontecer em uma sessão de mediação e caberá ao mediador, com base na sua perspicácia, sensibilidade, bom senso e conhecimento técnico *sentir* se deve, ou não o aplicar.

Conclusões

Como dito anteriormente, este texto não teve a pretensão de se aprofundar, muito menos de esgotar o assunto, tendo na verdade, apenas trazido algumas reflexões sobre a imprescindibilidade de algumas ferramentas nas sessões de mediação.

Afirmou-se que a condução das sessões de mediação e a das sessões de conciliação são um pouco diferentes.

O ponto primordial de distinção reside na existência de vínculo entre os envolvidos no conflito, que este vínculo não se dá apenas nas relações familiares, que as mediações ocorrem nas situações nas quais haja vínculo, como no exemplo da briga entre vizinhos, ilustrado no decorrer do texto e que a conciliação ocorre nos conflitos em que as pessoas envolvidas não tenham vínculo que transcenda ao conflito.

Esclareceu-se que, em razão da existência de vínculo entre os mediandos, o mediador deve preocupar-se em dirimir genuinamente o conflito, buscando que a sessão de mediação seja realmente capaz de melhorar a comunicação entre os mediandos, para que eles consigam restaurar a sua relação e consigam viver em harmonia.

Com base neste ponto de vista, afirmou-se que a escuta ativa, o resumo, a elaboração de perguntas e o acolhimento são ferramentas imprescindíveis a sessões de mediação saudáveis e

⁶⁸ ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, p. 93, 2020.

eficazes, porque a sem estas *ferramentas*, dificilmente a sessão de mediação será realmente eficaz.

Por fim, como o objetivo maior deste texto era apenas apresentar algumas reflexões sobre as ferramentas na mediação, concluiu-se que o norte para a escolha das ferramentas a serem aplicadas nas sessões, deve ser alcançar a extinção genuína dos conflitos de maneira harmoniosa e saudável.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020.

A TÉCNICA DE PERGUNTAS NA MEDIAÇÃO

*Paula Dischinger Miranda*⁶⁹

Inicialmente, é necessário destacar que para a boa condução dos procedimentos de mediação, é fundamental que o mediador conheça e saiba aplicar, de forma eficiente, as diversas técnicas que existem na mediação. Assim, este trabalho visa a identificar como a técnica de perguntas, quando bem empregada, pode ser crucial para o resultado da mediação.

O mediador, muitas vezes é identificado como “o curioso” ou “o perguntador”, tendo em vista que, ao longo de todo o procedimento da mediação, um dos principais papéis do mediador é de fazer perguntas que ajudem os participantes a entender suas reais necessidades e interesses e, eventualmente, a chegar a soluções consensuais.

Nesse sentido, a doutrinadora Tania Almeida ensina que⁷⁰:

“As perguntas são a intervenção mais significativa em mecanismos autocompositivos, uma vez que têm a intenção de gerar reflexão, informação e ideias – alicerces dessa natureza de processo.

Dispensar especial atenção à sua formulação e conteúdo, assim como ao momento em que são apresentadas, é das maiores contribuições que um terceiro imparcial pode oferecer para a obtenção de soluções autocompositivas.”

⁶⁹ Advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), pós-graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getulio Vargas, pós-graduada em Negociação, Mediação e Resolução de Conflitos pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, em parceria com a Universidade Católica Portuguesa e mediadora formada pelo Instituto CS Views.

⁷⁰ ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes Práticos e Teóricos**. 7ª ed. São Paulo: dasheditora, 2020.

Além disso, a técnica de perguntas geralmente é utilizada ao longo de todo o procedimento da mediação. Contudo, é preciso ter muito cuidado! Esta técnica, apesar de ser muito usada, deve ser conduzida com bastante cautela, de forma técnica e sutil pelo mediador. Isto é, as perguntas devem ser feitas com o único objetivo de beneficiar os participantes e jamais com o objetivo de satisfazer a curiosidade do mediador, por exemplo.

Assim, entende-se que todas as perguntas devem ser feitas com um propósito e com o objetivo de auxiliar no contexto da mediação.

Ademais, é extremamente importante que o mediador saiba distinguir os diversos tipos de perguntas, tais como perguntas abertas, perguntas fechadas, perguntas lineares, perguntas sistêmicas, perguntas reflexivas, perguntas circulares e perguntas autoimplicativas⁷¹, tendo em vista que cada uma tem um propósito específico e deve ser utilizada de acordo com a fase da mediação em que se encontra.

Outro aspecto relevante da técnica de perguntas é a sua aplicação em conjunto com outras técnicas da mediação. Por exemplo, durante o *caucus*, também conhecido como reunião individual, o mediador tem a oportunidade de fazer perguntas a cada participante separadamente, a fim de obter uma visão mais profunda dos interesses e necessidades de cada parte envolvida no conflito.

Esta técnica também é igualmente importante durante o *brainstorming*, que consiste na geração de ideias e soluções para o conflito e no teste de realidade, que tem como objetivo avaliar as viabilidades das soluções propostas.

Além disso, a técnica de perguntas pode ser eficaz em diversas etapas da mediação, incluindo na fase de preparação, de abertura, de exploração de opções e de negociação e conclusão.

Durante a fase de preparação, o mediador pode usar perguntas para obter mais informações sobre o conflito e para identificar as expectativas das partes envolvidas. Na fase de abertura, o

⁷¹ ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes Práticos e Teóricos**. 7ª ed. São Paulo: dasheditora, 2020. De acordo com Tania Almeida: “Perguntas fechadas: restringem as respostas ao SIM e ao NÃO. (...)”

Perguntas abertas: possibilitam respostas para além do SIM e do NÃO, gerando narrativas mais amplas. (...)”

Perguntas lineares: seguem os pressupostos do paradigma linear de causa e efeito e buscam relação direta entre um e outro. (...)”

Perguntas sistêmicas: implicam múltiplos fatores interativos na composição dos eventos ou na solução das questões. (...)”

Perguntas circulares: pretendem gerar clareza de percepção acerca da contribuição de cada uma das pessoas – direta ou indiretamente envolvidas com maior ou menor grau de participação – para a origem e a evolução do desentendimento (retroalimentação interativa). (...)”

Perguntas autoimplicativas: convidam as pessoas a identificarem e a considerarem sua maior ou menor participação nos eventos. (...)”

Perguntas reflexivas: promovem articulações internas entre pensamento e/ou crenças, gerando novas possibilidades de encadeamento do raciocínio e de percepção do ocorrido (...)”

mediador pode fazer perguntas para estabelecer uma relação de confiança com as partes e para obter uma compreensão mais clara dos objetivos e expectativas de cada parte.

Na fase de exploração de opções, o mediador pode usar perguntas para ajudar as partes a identificar os interesses subjacentes e as necessidades por trás de suas posições. As perguntas abertas, reflexivas e circulares são especialmente eficazes nesta fase, pois ajudam as partes a se conectarem com seus sentimentos e necessidades profundas. Além disso, o mediador pode usar perguntas para explorar possíveis soluções e para ajudar as partes a refletir sobre os impactos potenciais de cada solução.

Por fim, na fase de negociação e conclusão, o mediador pode usar perguntas para ajudar as partes a chegar a uma solução que satisfaça as necessidades e interesses de todos, por meio de perguntas que visem a ajudar as partes a avaliar as soluções propostas, para esclarecer questões ou incertezas e para ajudar as partes a chegar a um acordo.

A técnica de perguntas é uma ferramenta poderosa na mediação e é importante que o mediador esteja ciente de como usá-la de forma eficaz. É válido lembrar que as perguntas devem ser feitas com um propósito claro e com o objetivo de ajudar as partes a encontrar uma solução para o conflito. Ao fazer perguntas de forma consciente e técnica, o mediador pode ajudar as partes a entender melhor suas necessidades e a chegar a uma solução mutuamente aceitável.

Adicionalmente, as perguntas devem ser feitas sem julgamentos ou interpretações e com o devido respeito e sem ofensas aos participantes. É fundamental que o mediador mantenha um ambiente de confiança e segurança para que os participantes possam se expressar livremente.

Em resumo, a técnica de perguntas é uma ferramenta valiosa na mediação, que pode ser usada em conjunto com outras técnicas para ajudar as partes a encontrar uma solução consensual para o conflito. Contudo, esta deve ser aplicada com sabedoria, técnica e de forma sutil pelo mediador, a fim de que esta sirva única e exclusivamente para a sua finalidade - auxiliar as partes a encontrar sua própria solução para o conflito em questão.

Referências Bibliográficas:

ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes Práticos e Teóricos**. 7ª ed. São Paulo: dasheditora, 2020.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

MOORE, Christopher W. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**. 4ª ed. California: Jossey-Bass.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2019.

FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA ESCUTA ATIVA

*Thatiana Dantas de Lima Maia*⁷²

A mediação é um método de resolução pacífica de conflitos, que apresenta princípios próprios e que utiliza técnicas que estimulam as partes na busca da solução de determinada controvérsia.

A Lei 13.140/2015 estabelece, em seu art. 2º, que a mediação será regida pelos seguintes princípios: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé.

Em relação às técnicas e às ferramentas, são utilizadas inúmeras nas sessões de mediação, como, por exemplo: recontextualização, inversão de papéis, teste de realidade, escuta ativa, validação de sentimentos, sessão individual, afago, silêncio, normalização, enfoque e perspectiva. No presente artigo, será abordada, principalmente, a ferramenta da escuta ativa.

A escuta ativa é elemento fundamental para a boa comunicação. Ressalte-se que para comunicar é preciso entender. E para entender é preciso ouvir. Em uma comunicação eficiente, as partes devem diminuir as possíveis lacunas na compreensão da mensagem. Para tanto, são imprescindíveis a clareza e a escuta ativa.

A autora Fernanda Tartuce, em sua obra intitulada *Mediação nos conflitos civis*, afirma que (2018, p.255)

“A escuta ativa permite à pessoa perceber que ela é objeto de atenção, mostrando-se o interlocutor interessado em seus pensamentos e em suas opiniões; é também conhecida como “reciprocidade”, já que “as duas pessoas estão comprometidas no processo de ouvir ativamente e trocar informações”.

Na sequência, ela menciona algumas técnicas referentes à escuta ativa (2018, p.256)

“Eis algumas técnicas inerentes à escuta ativa:

manter postura relaxada, mas atenta;

participar ativamente da conversa, mostrando-se receptivo e disponível para escutar;

evitar escutar e digitar/escrever ao mesmo tempo; usar incentivos verbais como “Fale mais”, “Verdade?”;

⁷² Advogada, graduada em Direito (2002). Pós-graduada em Advocacia Contratual e Responsabilidade Civil. Graduada em Letras (1995). Pós-graduada em Língua Portuguesa. Professora de Língua Portuguesa e Português Jurídico. Revisora de livros, contratos em geral e textos técnicos.

reduzir ao máximo gestos que possam distrair o interlocutor (como brincar com uma caneta, estalar os dedos...);
manter um contato visual eficiente, procurando evitar desviar o olhar;
fugir à tentação de interromper a pessoa no meio de sua fala;
fazer perguntas para checar o que foi dito;
usar a empatia e ser compreensivo.”

O mediador, portanto, deve focar sua atenção no que é dito pelas partes e, principalmente, como é dito. Ele precisa estar disponível para compreender a realidade de cada uma das partes envolvidas na questão. Nessa realidade estão envolvidos sensações, pensamentos, sentimentos, que podem ser percebidos até mesmo por aquilo que não é dito verbalmente, mas por meio de gestos, expressões faciais, enfim, pela linguagem não verbal.

Francisco Guirado, em sua obra *Treinamento de negociação*, ao dissertar sobre escuta ativa cita que (2013, p. 110) “de nada adianta usarmos todas as técnicas da comunicação colaborativa, fazermos perguntas e ajustarmos nossa linguagem não verbal se não ouvirmos ou prestarmos atenção ao que a outra parte nos disser.”

Ele continua sua explicação (2013, p.110)

“Uma atenção genuína, a base da audição ativa, exige paciência e autocontrole. Ao invés de reagir aos argumentos ou à maneira como a pessoa se expressa, devemos nos concentrar no significado do que é dito, do que é omitido, na linguagem corporal da outra pessoa e em seu tom de voz.

A audição é ativa porque, além de dedicarmos atenção à outra parte, também interagimos com ela, fazendo perguntas que nos permitam compreender seu modelo mental e estimulando-a a ser mais precisa e específica. As perguntas também servem para confirmar se o que entendemos foi o que a outra pessoa quis dizer.

Se o assunto for complexo e tivermos dificuldade para guardar todas as informações é só tomar nota. O simples ato de registrar o que é dito serve tanto como ferramenta para lembrar a conversa como para demonstrar nosso interesse pelo assunto.”

Na sequência, o autor apresenta cinco formas de praticar a audição ativa. Ele utiliza como critério expressões e analisa o objetivo, a finalidade e a comunicação colaborativa delas (2013, p. 111)

“Objetivo – Atenção, encorajar / Finalidade – Demonstrar interesse e encorajar o outro a falar / Comunicação colaborativa – Sei... Entendo...

Objetivo – Refletir sobre conteúdo / Finalidade – Verificar se o que entendemos confere com o que foi dito (*feedback ativo*) e mostrar que escutamos e entendemos / Comunicação colaborativa – Isso é o que você decidiu fazer, e a razão é que...

Objetivo – Refletir sobre sentimentos / Finalidade – Mostrar que entendemos como a outra parte se sente e ajudá-la a retornar ao equilíbrio e avaliar seus sentimentos / Comunicação colaborativa – Você sente que... Como você disse bem, realmente foi um choque o que ocorreu.

Objetivo – Esclarecer / Finalidade – Obter fatos adicionais e ajudar a outra parte a entender todos os lados do problema. / Comunicação colaborativa – Eu não estou certo se entendi. Como disse que isso aconteceu?

Objetivo – Resumir / Finalidade – Trazer a discussão para o foco principal e servir como referência para discussões futuras. / Comunicação colaborativa – As principais ideias que você colocou são...

Em face do exposto pelos autores mencionados, conclui-se que a habilidade de escuta ativa está intrinsecamente relacionada à habilidade de fazer perguntas.

Tartuce explica que (2018, p. 258)

“As perguntas têm várias funções: permitir ao mediando falar por si mesmo diretamente ao outro, revelar sentimentos, dúvidas, emoções, demonstrar a complexidade do conflito e estimular a criação de ideias. O modo interrogativo é ainda uma expressão importante por ser o melhor meio de preservar a imparcialidade do mediador; afinal, quando perguntamos deixamos de assessorar, aconselhar ou emitir juízos de valor.

Há vários tipos de perguntas. As perguntas exploradoras são úteis para evidenciar o que está omissivo; questionar o que, quando, onde, com que, com quem, para que, para onde é importante para que a narrativa aborde todos os pontos e não sejam omitidos dados essenciais.

Ao prover um maior detalhamento de informações sobre situações, as “perguntas sobre as particularidades da situação podem fazer o problema parecer menos complicado e levar as pessoas a pensar as soluções de maneira específica e prática”.

As perguntas também podem ser importantes para evocar memórias da relação entre as partes que permitam uma compreensão mais ampla da situação.”

O mediador, ao agir como terceiro imparcial, deve questionar as partes a fim de obter informações, de conquistar empatia, de superar entraves e bloqueios, de testar a compreensão sobre o que foi explicado, entre outras ações.

As perguntas podem ser abertas ou fechadas. Perguntas fechadas são respondidas com os advérbios *sim* ou *não*. As perguntas abertas apresentam os pronomes interrogativos, como, por exemplo: que, quem, quanto, qual. Neste tipo de questionamento, as pessoas são obrigadas a revelar um pouco mais de informação. As perguntas devem ser feitas uma de cada vez. Assim, quem faz as perguntas terá tempo de pensar sobre o próximo questionamento e quem responde terá tempo para formular a resposta de forma oportuna.

Na sessão de mediação, para que as ferramentas e as técnicas funcionem, é fundamental que todos adotem a linguagem colaborativa.

Em artigo publicado no blog de negociação do site Clube de Negociadores, Edilson Farias apresenta que linguagem colaborativa é a “habilidade que busca estabelecer uma comunicação de modo a facilitar relações interpessoais, evitando interrupções, vícios de linguagem e expressões irritantes, autoritárias ou de contrariedade.”

Por fim, conclui-se que, apesar do presente trabalho apresentar como tema principal a ferramenta da escuta ativa, várias ferramentas atuam em sintonia na técnica da mediação. Na prática, será sempre necessário utilizar todas as opções disponíveis para que as partes restabeleçam a comunicação e, se possível, cheguem ao consenso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Lucedile (Coord.) *Soft Skills*. São Paulo, SP: Literare Books International, 2020.
- BERNABEU, Guirado Francisco. *Treinamento de negociação: desenvolvendo a competência para negociar*. Brasília: Editora Senac DF, 2013.
- FARIAS, Edilson. O que é linguagem colaborativa? Blog de negociação. Disponível em: <https://clubedenegociadores.com/o-que-e-linguagem-colaborativa>. Acesso 27 dez. 2022.
- TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 4.ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2018.

A ESCUTA ATIVA COMO FERRAMENTA PARA ALCANÇAR BONS RESULTADOS NA MEDIAÇÃO

*Valéria Bressan Candido*⁷³

O presente estudo visa lançar um breve olhar sobre a escuta ativa como uma ferramenta eficiente para se chegar a uma satisfatória composição de um conflito. Sabemos que, várias são as ferramentas a disposição do mediador/conciliador para manejar uma sessão que busca uma solução adequada dos conflitos.

O termo escuta ativa surgiu em 1970, nos Estados Unidos. Ele foi instaurado pelo psicólogo Thomas Gordon, considerado um importante nome no estabelecimento de [técnicas de comunicação empregadas na resolução de conflitos](#). E ele não só descobriu essas ferramentas, como as ensinava para professores, vendedores, pais e pessoas que ocupavam cargos de liderança, a fim de melhorar suas relações profissionais e interpessoais.

Em conjunto à Escuta Ativa, dentre as várias ferramentas, as mais conhecidas são: o Rapport; o Parafraseamento; o Brainstorming, e o Caucus, que serão demonstradas a seguir.

Rapport

É uma palavra de origem francesa que diz respeito a uma relação de empatia com o interlocutor. Portanto, trata-se de uma técnica que visa ganhar a confiança das partes, propondo um diálogo aberto e construtivo a fim de influenciar as partes a alcançarem a autocomposição.

Parafraseamento.

Esta técnica consiste na reformulação, pelo mediador, de frases ditas pelas partes, a fim de sintetizá-las ou reformulá-las sem alterar seu conteúdo. O mediador se esforça em facilitar o entendimento do seu real significado às próprias partes, que ficam livres para captar novos significados nas proposições.

Brainstorming

⁷³ Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Conciliadora do CEJUSC Guarulhos, autora de diversos artigos científicos.

Semelhante à técnica utilizada frequentemente no marketing jurídico, no brainstorming o mediador incentiva a criatividade das partes e busca capturar ideias que sejam viáveis para o caso em questão.

Caucus

Com esta técnica, o mediador realiza uma reunião privada com cada uma das partes separadamente, durante a fase de negociações, para oportunizar o estabelecimento de proximidade e confiança entre elas e o mediador.

Além disso, essa técnica ainda pode ser usada para acalmar os ânimos, auxiliar no fluxo de informações, reunir informações úteis para a negociação e ajudar as partes a rever a força de seus casos.

A Escuta Ativa.

A escuta ativa é a ação de escutar atentamente o interlocutor e observar todas as suas expressões corporais, com o objetivo de entender o que realmente está sendo falado e, tendo se mostrado como um método de comunicação muito eficiente no trabalho de [mediação](#).

É comum que as partes, diante de um conflito, fiquem emocionalmente abaladas, o que leva à omissão ou esquecimentos de situações, fatos, entre outros, que seriam relevantes para a proposta de soluções. Assim, uma escuta ativa consiste em ouvir além do que ele está disposto a falar, e assim propor soluções mais plausíveis.

A escuta ativa, juntamente com as outras ferramentas da mediação de conflitos, deve ser implementada para que as partes sejam motivadas e se disponham a ouvir uma à outra e, conseqüentemente, venham a propor soluções eficientes, entre elas está. O [mediador](#) ao aplicar a escuta ativa com um entendimento aguçado e empatia, gera uma conexão entre as partes e permitindo a criação de um vínculo de confiança, que vai resultar em uma comunicação mais fluida, propícia para a construção de um consenso.

Ou seja, é preciso estimular que cada indivíduo fale sobre o litígio, e então, por meio da escuta, compreender as posições, interesses, necessidades e desejos de cada um. Assim, a mediação viabiliza uma escuta diferente, dando voz e tratamento igualitário para todos os envolvidos, o que faz com que possam fazer um acordo com tranquilidade.

Os benefícios da escuta ativa na mediação

Entre as principais vantagens da escuta ativa nos processos de mediação estão:

- Propicia o relacionamento interpessoal;
- Estimula a resolução de conflitos;
- Gera confiança;

- Desenvolve a comunicação;
- Promove a empatia;
- Otimiza o tempo.

Diferença entre a escuta ativa e o simples ato de ouvir

Cotidianamente somos bombardeados de informações e ouvimos uma série de coisas. São programas de rádio, televisão, problemas de familiares, desabafos de amigos, instruções no trabalho e muitas outras coisas. Entretanto, nossa capacidade de tendemos a reter restringe-se à apenas uma pequena parcela de tudo isso. É por isso que, durante um processo de mediação, não basta meramente ouvir. A escuta ativa na mediação cria uma relação de confiança, na qual fica mais claro entender o nível de abertura demonstrado pelos envolvidos. Mas isso só é conseguido quando o mediador está ali realmente disposto a prestar atenção ao que ouve. Com as informações, aumentam as chances de resolução do conflito.

Entender o que é escuta ativa torna possível chegar a um acordo interessante para todos e, até mesmo, ao restabelecimento de relações. Isso mostra que essa é uma ferramenta importante na busca atual pela celeridade processual.

Para Tânia Almeida (2014), o praticante da escuta ativa deve demonstrar interesse pelo que diz seu interlocutor, de forma a lhe possibilitar um sentimento de legitimidade como autor de uma fala e de um conteúdo expresso oralmente. O interlocutor precisa saber que há interesse por sua narrativa e pelo tema que está abordando.

Considerações Finais

Podemos definir que a escuta ativa é uma maneira de tornar os diálogos mais eficientes e que permite que o ouvinte absorva, de fato, o conteúdo da fala do interlocutor, com base na plena dedicação para ouvir e compreender o que o outro tem a dizer.

Assim quando as partes se sentem pertencentes ao processo de resolução de conflitos, elas se tornam protagonistas dos acordos com total voluntariedade e autonomia, tendo o resultado obtido por satisfatório e a sensação de justiça feita.

Referencias

ALMEIDA, Tânia. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Azevedo, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial. 6. ed. Brasília: CNJ, 2016.

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos conflitos civis. 2. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015, p. 233.

<https://www.migalhas.com.br/depeso/291940/o-papel-da-escuta-ativa-na-comunicacao-e-nos-processos-de-negociacao-e-mediacao>.

CAPÍTULO IV – TIPOS DE COMUNICAÇÃO



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

A LINGUAGEM CORPORAL E O SUCESSO NA MEDIAÇÃO

*Ana Clara Rodrigues da Costa*⁷⁴

É inegável, portanto, que a linguagem corporal é uma forma de comunicação não-verbal que desempenha um papel importante em nossa interação social diária. Desde a forma como nos sentamos, nos movemos e fazemos contato visual, nossa linguagem corporal pode influenciar as percepções dos outros sobre nós e nossas intenções.

Aplicando à mediação, a linguagem corporal pode ser usada para garantir uma boa negociação com a outra parte, por meio de uma apurada leitura dos gestos, aliada com técnicas inerentes a condução do pensamento por intermédio do comportamento.

Inúmeras são as técnicas que podem ser aplicadas, merecendo destaque a técnica do espelhamento, cujo pilar consiste na cópia dos movimentos e comportamentos adotados pelo outro, com fito de assemelhar-se a ele.

Assim, a pessoa que será espelhada, passará a reconhecer nos movimentos do outro, algo familiar e tornar mais aceitável o que dele vier em suas propostas ou até conversa. Tornando-se a mais comum técnica utilizada.

Na mediação, a habilidade de ler e utilizar a linguagem corporal pode ajudar a construir um relacionamento positivo com as partes envolvidas e conduzir a negociação de forma mais eficaz.

Este artigo explora a importância da linguagem corporal na mediação e como ela pode ser utilizada para garantir uma boa negociação. Primeiramente, é apresentada uma revisão da literatura sobre a linguagem corporal e sua relação com a comunicação e a mediação. Em seguida, são discutidas as técnicas de leitura e utilização da linguagem corporal na mediação. Por fim, serão apresentadas as conclusões.

Primeiramente, conceitua-se a composição da linguagem corporal por inúmeros elementos, incluindo a postura, os gestos, a expressão facial e o contato visual. Cada um desses elementos pode transmitir diferentes mensagens e emoções. Por exemplo, uma postura ereta e contato visual direto pode indicar confiança e autoridade, enquanto uma postura curvada e contato visual evasivo pode indicar submissão e falta de confiança (Pease & Pease, 2004).

⁷⁴ Advogada formada pela UFRJ, especialista em processo civil, com atuação em contencioso estratégico cível em especial nas áreas de contratos e consumidor. Entusiasta em legal design e advocacia 4.0. Secretária-Adjunta da Associação Brasileira de Advogados no RJ e Membro da Comissão de Educação Jurídica da ABARJ e da Comissão de Ativos Digitais e Blockchain da ABA Nacional. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OABRJ.

Na mediação, a linguagem corporal pode ser usada para ajudar a construir um relacionamento positivo com as partes envolvidas e para conduzir a negociação de forma mais eficaz. Um mediador eficaz deve ser capaz de ler a linguagem corporal dos participantes e ajustar sua própria linguagem corporal para transmitir empatia, compreensão e confiança (Fisher, Ury & Patton, 2011).

Existem várias técnicas de leitura e utilização da linguagem corporal na mediação, incluindo a técnica do espelhamento, a técnica do alinhamento e a técnica da congruência. Essas técnicas são baseadas na ideia de que a linguagem corporal pode ser usada para criar uma conexão emocional com as partes envolvidas e para conduzir a negociação de forma mais eficaz.

A técnica do espelhamento é uma das técnicas mais populares de leitura e utilização da linguagem corporal na mediação. Essa técnica copia os movimentos e comportamentos adotados pela outra pessoa, com o objetivo de criar uma conexão emocional e de confiança (Vassallo, 2014).

Por exemplo, se a outra pessoa cruzar os braços, o mediador pode cruzar os braços também. Se a outra pessoa se inclinar para frente, o mediador pode fazer o mesmo. Essa técnica é baseada na ideia de que as pessoas tendem a gostar e confiar em pessoas que se assemelham a elas em termos de comportamento e linguagem corporal (Chartrand & Bargh, 1999).

O espelhamento pode ser usado para criar uma conexão emocional com as partes envolvidas e para transmitir empatia e compreensão. Por exemplo, se a outra pessoa estiver se sentindo nervosa ou ansiosa, o mediador pode espelhar essa emoção para mostrar que está compreendendo como a outra pessoa se sente. Isso pode ajudar a criar uma sensação de confiança e segurança.

No entanto, deve-se ter cautela ao utilizar essa técnica. O espelhamento não deve ser excessivo ou óbvio demais, pois isso pode parecer falso ou manipulador. Além disso, é importante lembrar que nem todas as pessoas responderão bem ao espelhamento e algumas podem até achar isso desconfortável (Vassallo, 2014).

Além da técnica do espelhamento, existem outras técnicas que podem ser utilizadas para ler e utilizar a linguagem corporal na mediação. Uma dessas técnicas é a técnica do alinhamento, que envolve a criação de uma conexão emocional com as partes envolvidas por meio da linguagem corporal e da linguagem verbal. Por exemplo, se a outra pessoa estiver falando sobre uma experiência emocional, o mediador pode demonstrar empatia e compreensão por meio de sua linguagem corporal e verbal.

Ato contínuo, a técnica da congruência envolve a observação da harmonia entre a linguagem corporal e a linguagem verbal da outra pessoa. Citando caso análogo, se a outra pessoa estiver dizendo uma coisa, mas sua linguagem corporal estiver indicando outra coisa, o

mediador pode explorar essa discrepância para entender melhor as preocupações e necessidades da outra pessoa.

Neste esteio, percebe-se que a linguagem corporal desempenha um papel importante na mediação e pode ser usada para construir um relacionamento positivo com as partes envolvidas e para conduzir a negociação de forma mais eficaz. A técnica do espelhamento é uma das técnicas mais populares de leitura e utilização da linguagem corporal na mediação e pode ser usada para criar uma conexão emocional e de confiança com as partes envolvidas.

A linguagem de contato visual, gestos de abertura e posturas de poder. Vassallo (2014) destaca que a linguagem de contato visual é uma ferramenta importante para estabelecer conexão e confiança com as partes envolvidas em uma negociação. Já os gestos de abertura, como manter as palmas das mãos abertas e evitar cruzar os braços, demonstram uma postura receptiva e de disposição para a conversa. Por fim, as posturas de poder, como manter uma postura ereta e ocupar um espaço maior, podem ser usadas para demonstrar confiança e autoridade.

No entanto, é importante destacar que a linguagem corporal deve ser usada com cautela na mediação. Deve-se evitar adotar uma postura que possa ser interpretada como agressiva ou intimidadora, o que poderia prejudicar a negociação. Além disso, é importante que o mediador tenha consciência de que as pessoas podem ter interpretações diferentes da mesma expressão corporal, o que pode levar a mal-entendidos e conflitos.

Apesar desses desafios, a linguagem corporal continua sendo uma ferramenta importante para o sucesso da mediação. Ao utilizar técnicas de linguagem corporal de forma adequada, é possível estabelecer uma conexão mais forte com as partes envolvidas, aumentar a compreensão mútua e chegar a soluções mais satisfatórias para todas as partes.

Certamente, a linguagem corporal é uma forma de comunicação não-verbal que pode transmitir diversas mensagens. Um exemplo de postura que pode transmitir confiança e autoridade é a postura ereta. Manter a coluna reta, ombros para trás e olhar para frente pode demonstrar que a pessoa está no controle da situação e que possui segurança em sua fala e argumentos (Gonçalves, 2021).

Por outro lado, cruzar os braços pode indicar uma postura defensiva e fechada para a conversa. Essa postura pode passar a mensagem de que a pessoa não está aberta a ouvir o que o outro tem a dizer e pode gerar uma barreira na comunicação entre as partes (Kuhnen, 2021).

O contato visual é outro exemplo de linguagem corporal que pode transmitir mensagens importantes na comunicação. Manter contato visual pode indicar interesse e atenção na conversa. Quando uma pessoa mantém contato visual com a outra, ela demonstra que está prestando atenção ao que está sendo dito e que está disposta a ouvir (Carvalho, 2019).

Além disso, o sorriso é um exemplo de linguagem corporal que pode indicar que a pessoa está feliz, confiante ou simpática. No entanto, é importante ter cuidado para não sorrir em momentos inapropriados, como durante uma discussão séria ou tensa. Um sorriso pode ser interpretado como desrespeitoso ou desqualificador nesses momentos (Menezes, 2021).

Por fim, a inclinação do corpo é outra forma de linguagem corporal que pode transmitir empatia e interesse na conversa. Quando uma pessoa se inclina em direção ao outro, ela demonstra que está prestando atenção e que está disposta a colaborar. Essa postura pode criar um ambiente de confiança e abertura para a negociação entre as partes (Abreu, 2020).

Essas técnicas são apenas algumas das muitas formas de comunicação não-verbal que podem ser utilizadas na mediação e negociação de conflitos. Cumpre salientar que a interpretação da linguagem corporal pode variar de acordo com o contexto e a cultura, e que é preciso ter cautela para não interpretar erroneamente as mensagens transmitidas pelo outro.

Referências Bibliográficas

ABREU, J. P. B. A influência da linguagem corporal na mediação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM, 3., 2020, São Paulo. Anais... São Paulo: CBMAE, 2020.

CARVALHO, M. A. A. A importância do contato visual na comunicação interpessoal. Revista Conexão Eletrônica, v. 16, n. 1, p. 67-76, 2019.

CHARTRAND, T. L.; BARGH, J. A. The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 76, n. 6, p. 893-910, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.6.893>. Acesso em: 29 mar. 2023.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Imago, 2011.

GONÇALVES, L. Postura ereta pode transmitir confiança e autoridade. In: _____. Comunicação não-verbal. 2021. Disponível em: <https://www.comunicacaoefetiva.com.br/comunicacao-nao-verbal/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

KUHNEN, V. Cruzar os braços na conversa pode gerar barreira na comunicação. In: _____. Comunicação não-verbal. 2021. Disponível em: <https://www.comunicacaoefetiva.com.br/comunicacao-nao-verbal/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

MENEZES, F. O sorriso como exemplo de linguagem corporal. In: _____. Comunicação não-verbal. 2021. Disponível em: <https://www.comunicacaoefetiva.com.br/comunicacao-nao-verbal/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

MEHRABIAN, A. Nonverbal communication. Chicago: Aldine-Atherton, 1972.

PEASE, A.; PEASE, B. Desvendando os segredos da linguagem corporal. São Paulo: Sextante, 2004.

Vassallo, S. (2014). A influência da linguagem corporal na mediação de conflitos. Revista Jurídica da Presidência, 16(118), 137-146. Recuperado em 28 de março de 2023, de <http://revistajuridica.presidencia.gov.br/index.php/saj/article/view/421/393>.

O PAPEL DAS MÃOS NA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Gabriella B. Dalla Costa

A comunicação não verbal ocorre sem o uso de palavras faladas ou escritas e inclui comportamentos aparentes, tais como os olhares, gestos, toques, posturas. Também, mensagens menos óbvias, como as roupas, distância espacial entre as pessoas, dentre outros (RockContent, 2020).

O linguajar da mão é de suma importância quando se estuda a comunicação não verbal entre as pessoas.

A incorporação de gestos na conversa melhora o conteúdo verbal e resulta em uma fala menos hesitante, reduzindo preenchimentos como “um” e “aí” (RockContent, 2020).

A mão, contrariando o que a maioria das pessoas pensam, é um dos principais locais do corpo que demonstram, de forma clara e bastante precisa, o que uma pessoa pensa e sente.

Assim, entendendo a comunicação não verbal pela mão, pode-se entender questões e problemas não verbalizados em uma relação interpessoal.

De início, trazendo à tona o sentimento de ansiedade, as pessoas costumam focalizar sua energia adicional em si mesmas como uma maneira de prover alívio temporário.

Essas ações são conhecidas como adaptadores, porque ajudam na adaptação da tensão interna. Os comportamentos para a adaptação são encontrados principalmente na face e

na cabeça, acompanhados das mãos; no qual é comum esfregar o rosto, com os dedos nos lábios ou massagear a nuca ao se sentir irritado (A linguagem corporal não mente).

Estes movimentos de mão são uma lembrança de como as mães confortam seus filhos. Quando as mãos de uma pessoa são dirigidas ao seu nariz, sabemos que algo falso está acontecendo: seja uma mentira, um pensamento desonesto, fingir ser corajoso quando está totalmente horrorizado, ou simplesmente ter um momento de dúvida (A linguagem corporal não mente).

A mão que vai para o rosto pode indicar tédio, desinteresse e fadiga.

Quando as pessoas apoiam suas cabeças nas mãos em reuniões, conferências e restaurantes, é um claro recado de cansaço e desinteresse pelo assunto em debate. Tais situações, normalmente, são acompanhadas também de olhos profundos e sem fixação, cabeça baixa, poucas respostas verbais.

As mãos que apenas se apoiam no queixo ou no roscó demonstram, de forma diversa, que o indivíduo está prestando atenção ao que lhe é falado.

Por vezes, os sentimentos podem se mesclar e podem se alterar rapidamente. Em um momento, podemos estar prestando atenção ao que nos é dito, e em outro podemos perder a atenção e sentirmo-nos inquietos e desinteressados.

De outro modo, caso queira projetar superioridade e confiança, as mãos vão atrás das costas, cruzadas.

Tal atitude demonstra que não existe medo de expor pescoços, corações ou estômagos a ameaças ou perigos potenciais.

Assim, estudiosos indicam que caso esteja em uma situação estressante ou desconfortável, adote esta posição com as mãos atrás das costas; para notar como seus sentimentos mudam de frustração, insegurança e desconforto para relaxado e confiável (A linguagem corporal não mente).

Já o aperto de mão, uma tradição que cria laços de solidariedade, é outra atitude que não passa despercebida. Nossos antepassados dos tempos em que viviam em cavernas cumprimentavam uns aos outros com os braços estendidos e as palmas expostas para mostrar que estavam livres de armas ou qualquer objeto ameaçador (A linguagem corporal não mente).

A forma como os indivíduos realizam este gesto diz muito sobre eles, sua atitude e seus sentimentos a respeito da pessoa que estão prestes a tocar, ou sobre elas mesmas.

Pessoas extrovertidas e emocionalmente expressivas estão inclinadas a dar apertos firmes, enquanto neuróticos ou tímidos não; as mulheres com atitude, abertas a novas experiências, também usam o gesto firme (A linguagem corporal não mente).

Já quem aperta a mão do outro com força excessiva, o fazem para compensar a sua ineficiência (A linguagem corporal não mente).

A firmeza no aperto de mão, assim, demonstra interesse e coragem (O corpo fala).

A fraqueza, por outro lado, demonstra displicência, desinteresse e acanhamento (O corpo fala).

Existem, ainda, muitos gestos ofensivos que uma pessoa pode fazer, como apontar o dedo indicador, levantar o terceiro dedo, enquanto os demais estão escondidos na palma da mão.

Estalar os dedos para chamar uma pessoa também é considerado rude, é semelhante à forma como se chama um cão.

Além disso, frisa-se que, em uma conversa, aqueles que mantem as mãos cerradas demonstram estar fechados ao assunto em debate, com probabilidade de não aceitar o que está sendo dito ou imposto. Da mesma forma, os braços cruzados no peito costumam demonstrar os mesmos sentimentos.

Os braços cruzados sugerem que você está na defensiva ou não está aberto ao que a outra pessoa está dizendo. Em alguns casos, o ato de cruzar os braços pode até agir como uma barreira física, em vez de deixar colegas ou parceiros de negócios à vontade (RockContent, 2020).

Por outro lado, as mãos abertas significam aceitação ao que está sendo debatido, principalmente quando estão as palmas, de alguma forma, apontadas para cima.

Mãos na boca ou roendo as unhas demonstra agonia, insegurança e estresse. É um sinal que pode acabar se tornando um vício, se feito desde a infância.

Crianças inseguras e com medo levam o vício e o sentimento para a idade adulta, da mesma forma.

Quando há posição dos dedos se tocando, com as mãos em forma de triângulo, se demonstra calma e atenção. “Liguemos todos os pontos com calma e atenção” (O corpo fala).

Por fim, restou claro que tudo o que fazemos, mesmo quando estamos no mais absoluto silêncio, emite sinais de comunicação não verbal.

Gestos, tom de voz, aparência física e outros detalhes são frequentemente interpretados pelas pessoas que nos cercam. Por isso, é preciso estar atento para transmitir a mensagem certa e observar a reação dos outros (RockContent, 2020).

Referências

Comunicação não verbal: o que é, tipos e como usar. RockContent, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-nao-verbal/>. Acesso em 19 de dezembro de 2022.

HOLM, Mateo. **A linguagem corporal não mente**: a arte de interpretar e dominar a linguagem não verbal. 1ª Ed.

WEIL, Pierre. TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**. 1ª Ed.

TEXTO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO E DA APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NAS EMPRESAS

Juliana Melillo Barreira ⁷⁵

Este texto trouxe um artigo promocional de um empreendimento que cuida basicamente de assuntos ligados a Recursos Humanos e Departamento Pessoal⁷⁶ das empresas e que trata com maestria a Comunicação não violenta.

Todos os que se debruçam sobre este tema percebem que a aplicação da Comunicação não violenta aproxima as pessoas e torna a convivência entre elas melhor, mais harmoniosa em quaisquer ambientes.

Deste modo, não só nas relações laborais, mas nas familiares, sociais, nas soluções de conflitos, a comunicação não violenta pode e deve estar presente.

Como já anunciado, a seguir, artigo promocional da empresa SOLIDES que, para divulgar a importância do conhecimento e da aplicação da Comunicação não violenta nas empresas, especificamente na área de RH, produziu um artigo muito rico sobre o tema:

Comunicação Não Violenta: importância e técnicas para aplicar a CNV na empresa ⁷⁷

A Comunicação Não Violenta (CNV) é uma habilidade cada vez mais presente nas empresas e propõe uma nova forma de expressar desejos e necessidades, sempre escolhendo um caminho de conciliação e com atitudes pacíficas.

Este artigo abordará o conceito da CNV, seu surgimento e os benefícios que a técnica traz para o ambiente de trabalho.

O conteúdo ainda mostrará, a partir de exemplos práticos, como aplicar a comunicação empática para ter uma conduta harmoniosa no campo pessoal e profissional. Boa leitura!

O que é Comunicação Não Violenta

A Comunicação Não Violenta (CNV) engloba habilidades de comunicação utilizadas para fortalecer as conexões humanas com base na compaixão e na empatia.

*A estratégia é ampla, **aplicada na comunicação verbal** (escrita ou falada) e **não verbal** (gestos, expressões faciais ou corporais, imagens ou códigos).*

⁷⁵ Mediadora e conciliadora judicial e extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada lato *sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

⁷⁶ <https://solides.com.br/>, acesso em 08.01.2023.

⁷⁷ <https://blog.solides.com.br/comunicacao-nao-violenta/> SOLIDES. Engajamento e retenção, atualizado em: 30/09/2022, acesso em 08.01.2023.

Na prática, a comunicação não violenta ocorre quando o emissor reformula o que fala e ouve. Ou seja, antes de responder inconsciente e imediatamente, ele ouve com atenção e reflete sobre o sentido e o desejo manifestado por alguém.

Assim, ao invés de responder intempestivamente, o indivíduo procura se expressar com clareza, empatia, de forma respeitosa.

*Nesse sentido, exercitar a CNV **permite compreender o mundo ao redor sob a ótica da outra pessoa**. Dessa maneira, ele consegue compreender as razões por trás de suas atitudes.*

A essência da Comunicação Não Violenta está em 4 pilares, os quais veremos ao longo do artigo. São esses fatores que norteiam a aplicação da CNV e não necessariamente as palavras trocadas durante o diálogo com outras pessoas.

Mas é fundamental destacar que a CNV defende que o objetivo de toda forma de comunicação humana é demonstrar necessidades universais.

Sendo assim, ela representa um modo de se expressar cujas prioridades são o fortalecimento dos laços e a manutenção de bons relacionamentos.

A origem da teoria

O psicólogo Marshall Rosenberg criou o termo “Comunicação Não Violenta”, na década de 1960. O contexto histórico era de segregação racial nos Estados Unidos e algumas escolas se prontificaram a mudar esse cenário.

*O consenso é que todos deveriam **adotar uma postura pacífica para que a convivência se tornasse possível**. Além disso, era necessário promover a integração entre brancos e negros.*

Nesse caso, a Comunicação Não Violenta foi a estratégia adotada por Rosenberg para atingir esses objetivos.

O psicólogo então apostou na capacidade de ouvir sem julgamentos prévios. Como consequência, seus estudos tiveram resultados positivos na mediação de conflitos, principalmente entre professores, alunos, funcionários e na comunidade ao redor.

*As técnicas desenvolvidas pelo estudioso norte-americano fizeram com que os indivíduos conseguissem encontrar pontos em comum com as pessoas. Assim, eles **passaram a entender as necessidades, reações e comportamentos do outro**.*

Outro nome importante no desenvolvimento da CNV é Carl Rogers, psicólogo que se tornou mentor intelectual de Rosenberg. Juntos, eles fortaleceram os estudos que resultaram na teoria da Comunicação Não Violenta.

A dedicação de ambos na mediação de conflitos em escolas americanas se tornou algo concreto e possível de ser ensinado a qualquer pessoa. A técnica ganhou repercussão e motivou a fundação do Center for Nonviolent Communication (CNVC).

O trabalho desenvolvido por Rosenberg resultou no livro “[Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais](#)”, que consiste em um manual prático e didático publicado pela primeira vez em 1999.

No Brasil, o [Instituto CNV](#) promove cursos, encontros gratuitos, projetos sociais e conteúdos para facilitar o acesso à prática da Comunicação Não Violenta.

Importância e benefícios no ambiente de trabalho

No contexto das empresas, a Comunicação Não Violenta tem uma série de finalidades. As principais aplicações são:

- Promoção da empatia;
- Construção de [ambientes mais acolhedores](#);
- Mediação e resolução pacífica de conflitos;
- [Abertura ao diálogo](#);
- Redução de agressões (verbais e físicas);
- Promover e manter relacionamentos saudáveis;
- Fortalecimento de uma [cultura baseada na parceria e trabalho em equipe](#);
- Gestão otimizada de equipes.

A CNV também é aplicada em outras áreas, por exemplo, no auxílio em tratamentos de recuperação após traumas e casos de dependência e/ou para humanizar o atendimento oferecido por profissionais de saúde.

O grande mérito da Comunicação Não Violenta está na **capacidade de fortalecer vínculos**. Sempre baseado na empatia, para enxergar o mundo na perspectiva da outra pessoa.

Assim, conseguimos entender as possíveis razões que permeiam suas atitudes. A prática da CNV também oferece outros benefícios, como:

- Mostra o impacto das nossas ações na vida das outras pessoas. Um exemplo é quando alguém sente que está sendo acusado ou cobrado. Então, reage na defensiva;
- Auxilia na hora de entender as emoções, pois nos faz refletir a respeito do que incomoda, gerando reações mais pacíficas;
- Em uma empresa, a CNV permite que todos – colaboradores e lideranças – se manifestem em um ambiente acolhedor;
- A Comunicação Não Violenta não suprime debates ou discussões, mas faz com que o grupo chegue a um consenso com mais facilidade.

Como implementar a CNV em 4 pilares

A Comunicação Não Violenta, também chamada comunicação empática, está alicerçada em 4 pilares: **observação, sentimentos, necessidades e pedidos**.

Essa estrutura foi criada por Marshall Rosenberg para melhorar a qualidade dos relacionamentos.

Confira como implementar esses componentes para se expressar e ouvir de forma clara diante do outro.

1. Observação (saber ouvir sem julgamento)

*Rosenberg orienta que a primeira ação é observar o que está acontecendo. Nessa etapa, devemos questionar se a mensagem recebida (ações ou falas) acrescenta algo positivo. Nesse sentido, **observe sem julgamento e sem juízo de valor**. Devemos compreender o que nos agrada ou desagrada diante de determinada situação.*

2. Sentimentos (indagar sem fazer avaliações)

*O próximo passo é entender qual sentimento a situação desperta. Marshall sugere que os sentimentos sejam nomeados (medo, raiva, felicidade, mágoa, entre outros). Esse pilar diz que **é importante se permitir ser vulnerável para resolver conflitos** e, assim, compreender a diferença entre o que sentimos e o que pensamos ou interpretamos.*

3. Necessidades (compreender ao invés de usar estratégias)

*Ao compreender qual sentimento a situação despertou, é a vez de **reconhecer quais necessidades estão ligadas a ele**. Para Rosenberg, quando alguém expressa suas carências, a possibilidade delas serem atendidas é muito maior. Além disso, a consciência dos componentes anteriores devem vir de uma análise pessoal clara e honesta.*

4. Pedidos (argumentar ao invés de dar ordens)

*Devemos solicitar, especificamente e nos baseando em ações concretas, o que queremos da outra pessoa. O pesquisador recomenda o uso de uma **linguagem positiva e afirmativa sempre que precisarmos fazer um pedido**. Logo, é importante evitar frases abstratas, ambíguas ou vagas.*

Esses são os 4 pilares da Comunicação Não Violenta. Mas ter boa comunicação com os demais exige, antes de tudo, que tenhamos empatia conosco.

Sabemos que mudar de hábitos não é uma tarefa fácil, mas não devemos desistir. A prática da CNV deve ser constante e não dar certo na primeira tentativa é comum.

Exemplos de CNV

Até aqui, vimos a parte teórica da Comunicação Não Violenta. Agora, conheça alguns exemplos possíveis de acontecer em situações cotidianas.

Lembre-se de analisar cada caso usando os 4 pilares de Rosenberg:

- *Observe o que está acontecendo, sem julgamentos;*
- *Tente identificar e compreender o sentimento que se abateu sobre você;*
- *Identifique a necessidade que existe sob aquele sentimento;*
- *Expresse seu pedido de forma clara.*

Exemplo 1: conversa entre um casal

“Percebi que nas últimas vezes que pedi para não deixar roupas pelo chão, você ficou irritado e alterado (observação). Saiba que isso me deixa chateada (sentimento), pois me sinto cansada de recolher (necessidade). Eu agradeço se você lembrar de colocar suas peças no cesto (pedido)”.

Exemplo 2: diálogo entre mãe e filho pequeno

“Meu filho, quando você deixa os brinquedos espalhados pela casa (observação), eu fico muito zangada (sentimento). Entenda que os cômodos precisam estar organizados para que a gente possa caminhar (necessidade). Preciso que você guarde seus brinquedos, assim ajuda a mamãe e evita acidentes (pedido)”.

Exemplo 3: conversa em família

“Falar sobre política nesta casa deixa você alterado e irritado (observação). Fico receoso e triste com isso (sentimento), pois deveríamos conversar sobre o tema apresentando nossos pontos de vista. Ainda que eles sejam contrários (necessidade), gostaria de entender seu posicionamento e seria ótimo se você me escutasse (pedido)”.

Exemplo 4: diálogo no ambiente de trabalho

“Colega, quando você fala dessa forma comigo no departamento (observação), eu me sinto irritado e diminuído perante os demais (sentimento). Preciso me sentir respeitado e saber que posso contar com meus companheiros de equipe para meu desenvolvimento na empresa (necessidade). Na próxima vez que você discordar de algo, me chame para conversarmos em particular (pedido)”.

Dicas para exercitar a Comunicação Não Violenta

1. Busque se comunicar com todos sem julgamentos ou definições sobre “certo” ou “errado”;
2. Não meça as atitudes do outro pela sua régua;
3. Procure nunca se comparar, nem comparar as pessoas com as quais você convive com outros indivíduos;
4. Elimine qualquer tom acusatório da sua fala. Isso provoca reações defensivas e inviabiliza a comunicação;
5. Explique suas necessidades com calma e clareza;
6. Questione-se sobre possíveis rótulos colocados em você e nas pessoas ao seu redor;
7. Se enfrentar um conflito ou precisar mediar uma situação divergente, procure pontos em comum entre você e as outras pessoas. A solução pode vir das afinidades;
8. Coloque-se no lugar do outro, sempre que possível;

9. *Manifeste seus pontos vulneráveis quando se sentir confortável para tal. Isso vai lhe aproximar das outras pessoas. Afinal, todos temos suscetibilidades;*
10. *Pondere com calma e exercite a empatia sempre, principalmente antes de responder a uma ofensa ou ataque. Não dê réplicas no mesmo tom.*

Como o perfil comportamental pode ajudar a identificar

Cada pessoa tem um [perfil comportamental](#) predominante. Temos histórias de vida distintas, crenças, valores e [experiências](#) únicas, que não podem ser comparadas.

Essa singularidade própria do ser humano faz com que as interpretações sobre o que o outro diz variem muito.

*Nas empresas, onde **a diversidade é uma tendência crescente**, divergir em ideias e opiniões é muito comum. Nesse sentido, **conhecer o perfil comportamental do colega pode ajudar no exercício da comunicação empática.***

*Os perfis comportamentais são 4: **Executor, Comunicador, Planejador e Analista**. Com características próprias, eles precisam interagir no ambiente de trabalho e conviver pacificamente, respeitando suas particularidades.*

Além disso, é notório que o perfil de comportamento dos colaboradores tem impacto direto no [clima organizacional](#).

Afinal, uma empresa é formada e gerida por pessoas. Se o clima não está bom, o negócio pode sofrer consequências em suas métricas e resultados.

Ainda, um ambiente de trabalho desfavorável ou conflituoso pode adoecer o colaborador, física e mentalmente.

Portanto, conhecer o perfil comportamental do colega de trabalho pode ajudar a melhorar o contexto organizacional, tanto no clima [quanto na comunicação](#).

A análise dos perfis é um recurso muito usado pelos profissionais de RH para mapear as qualidades e as dificuldades dos colaboradores.

Utilizando algumas [ferramentas](#), os gestores conseguem traçar o perfil de cada profissional diante de diferentes situações.

*Além disso, **conhecendo cada um dos perfis e suas características, fica mais fácil exercitar a Comunicação Não Violenta.***

Lembre-se que as questões de relacionamento são as maiores causas de atritos entre colegas de trabalho (colaboradores, equipes ou líderes).

Por isso, nossa sugestão é que os profissionais de [Recursos Humanos](#) aprofundem o estudo da comunicação não violenta para potencializar os resultados que essa técnica pode trazer.

Trabalhar as dificuldades de cada colaborador no sentido de ajudá-lo a se comunicar melhor terá [resultados positivos para a organização](#).

Por fim, lembre-se que o método desenvolvido por Marshall Rosenberg pode ser aplicado em relacionamentos pessoais, familiares, educacionais e organizacionais.

Ademais, ele auxilia em negociações, disputas e conflitos de qualquer natureza.

Com conhecimento sobre o assunto e seguindo nossas dicas, a Comunicação Não Violenta da sua empresa contribuirá para estabelecer relações mais profundas, eficazes e saudáveis.

Disposições finais

Percebe-se que não só nas relações laborais, mas nas familiares, sociais, nas soluções de conflitos, a comunicação não violenta pode e deve estar presente.

Acrescenta-se que nas soluções de conflitos, especialmente nas autocomposições como a mediação e a conciliação, conhecer e aplicar a Comunicação não violenta faz-se imprescindível. Isto porque entende-se que a ideia da Comunicação não violenta é adotar uma postura pacífica, que melhore a comunicação entre as pessoas, possibilitando uma convivência harmoniosa entre elas.

Assim, com muito mais razão, a Comunicação não violenta deve ser lembrada e aplicada se algum conflito já está instaurado, para que as pessoas se desinflamem e, mais calmas consigam conversar.

Daí a importância de que o mediador e o conciliador tenham pleno conhecimento da Comunicação não violenta e consigam aplicá-la, transmitindo esta aura de harmonia às pessoas envolvidas no conflito.

Ainda sobre a Comunicação não violenta, esta autora sugere a leitura e o preenchimento do Caderno de Exercícios de Comunicação não violenta, de Anne van Stappen⁷⁸, que o elaborou inspirada nas lições transmitidas por Marshall Bertram Rosenberg, criador e codificador, por assim dizer da Comunicação não violenta⁷⁹

Referências bibliográficas

ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, São Paulo: Ed. Ágora, 2021.

STAPPEN, van Anne, Caderno de exercícios de comunicação não violenta, Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2020.

<https://solides.com.br/>, acesso em 08.01.2023.

<https://blog.solides.com.br/comunicacao-nao-violenta/> SOLIDES. Engajamento e retenção, atualizado em: 30/09/2022, acesso em 08.01.2023.

⁷⁸ STAPPEN, van Anne. Caderno de exercícios de comunicação não violenta, Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2020.

⁷⁹ ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais, São Paulo: Ed. Ágora, 2021.

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NA MEDIAÇÃO

Mariana Figueiredo

Há um ditado popular que fala que “os olhos são a janela da alma”, que através deles podemos enxergar o que a pessoa está sentindo, seu humor, sua “voz”, sem nem escutarmos qualquer sílaba emanada de sua boca, e se apenas pelos olhos podemos extrair tantas informações, imagina na observância do corpo inteiro?

A linguagem corporal tem sido objeto de estudo de diversas áreas e especialistas, ficando em evidência como nosso consciente e inconsciente estão em constantes conflitos, quem nunca percebeu só pela simples análise corporal, a antinomia entre as palavras ditas e o real sentimento expressado pelo corpo?

A comunicação não verbal é um fator importante na compreensão das relações interpessoais, através dos gestos, posturas corporais e expressões faciais podemos perceber o que a outra pessoa está realmente sentindo ou tentando acobertar e segundo HOLM “A maioria dos estudos defendem que as palavras são usadas principalmente para trocar informações enquanto a linguagem corporal é usada para negociar atitudes interpessoais e, em certos casos, é usada como substituta das mensagens verbais (...)” (HOLM, Mateo, A linguagem corporal não mente: A arte de interpretar e dominar a linguagem não verbal, p. 7)

Quando estamos em um ambiente de negociação, mediação e ou conciliação saber interpretar os sinais não verbais emitidos pelos componentes do diálogo, nos dá a capacidade de melhor visão do que realmente está sendo pretendido, da real intenção, que as vezes não são transmitidas pelas palavras verbais.

Como podemos observar, a linguagem do corpo diz muitas coisas tanto para nós quanto para aqueles que nos rodeiam. O corpo é, antes de tudo, um centro de informações e, segundo GAIARSA7 “aquilo que de mim eu menos conheço é o meu principal veículo de comunicação”. Este mesmo autor sugere que um “observador atento consegue ver no outro quase tudo aquilo que o outro está escondendo - conscientemente ou não. Assim tudo aquilo que não é dito pela palavra pode ser encontrado no tom de voz, na expressão do rosto, na forma do gesto ou na atitude do indivíduo”.

Muitas vezes ocorrem situações nas quais o profissional procura controlar suas expressões faciais na tentativa de amenizar, disfarçar ou neutralizar um sentimento, a fim de não interferir na relação terapêutica. (SILVA, L.M.G.da; BRASIL, V.V.; GUIMARÃES, H.C.Q.C.P.; SAVONITTI, B.H.R.A.; SILVA, M.J.P.da. Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. Rev.latino-am.enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52- 58, agosto 2000.)

Na mediação a comunicação não verbal, assume um papel de extrema importância, principalmente porque possibilita ao mediador a compreensão do cenário em que se encontra, pois as intenções expostas pelas mediados vão além das palavras ditas, e pelos argumentos lançados no meio de uma discussão, elas são transpostas através do jeito de se sentar, de como ficam enquanto a outra parte está falando, quando há aquele silêncio inquietante, neste extraímos muitas informações não ditas.

Neste caminho, de administração de conflito, a Mediação apresenta um escopo psicopedagógico (ou educacional, pois pedagógico remete à infância) pois leva o ser humano a aprender a ser parte da humanidade, ou seja, aprender a lidar diretamente consigo e com o outro.(MENDONÇA, 2008, p.116)

Através das técnicas de comunicação, o mediador tem um potencial transformativo sobre o conflito, não apenas objetivando o acordo, mas sim a transformação das relações, despertando nos indivíduos o seu poder transformacional, estimulando o reconhecimento do outrem, o sentimento de confiança, responsabilidade, engajamento social, autonomia, foco e de se abrir para o diálogo.

Uma competência representa uma combinação dinâmica de conhecimento, compreensão, habilidades, atitudes e aptidões que quando integrados e utilizados estrategicamente permitem atingir com sucesso o que deles é esperado na condução do processo. Nesse sentido, estabelece-se que a competência na mediação consiste na reunião do conhecimento da técnica auto compositiva – isto é, do saber – com a habilidade – isto é, o saber fazer – e a atitude – ou seja, o querer fazer. (AZEVEDO, 2016, p. 90).

Uma das técnicas mais importante para uma boa mediação é a escuta ativa, que visa a empatia, o reconhecimento, atitude proativa, a fim de acolher as partes, fazerem ser ouvidas verbalmente e não verbalmente, gerando um bom *Rapport*, que nada mais é que a construção de um relacionamento harmonioso, baseado na compreensão recíproca, na atenção mútua, em um dueto verbal e não verbal bem coordenado, é escutar o que se fala pela boca e o que se fala pelo corpo.

A comunicação não verbal é de corpo para corpo, de sentimento a sentimento. Quando falamos, estamos diminuindo fortemente nossa possibilidade de sentir. O corpo traduz melhor que as palavras os espaços de afetividade e de saber recalcados. O corpo é mais sábio que nossa consciência e nossas palavras”. (WARAT, 2001, p.49).

O mediador precisa estar atento a todas expressões faciais e corporais, para compreender melhor o processo de comunicação e os reais interesses dos mediados, e poder estabelecer uma conexão com estes, a fim de estabelecer um vínculo de confiança.

Pesquisa realizada por Mehrabian & Ferris em 1967 concluiu que 93% da comunicação humana seria não verbal. J. O’ Connors e J. Seymour, a comunicação interpessoal estaria representada pela linguagem corporal (55%), pelo tom de voz (38%) e pelas palavras (7%) (Burgoon et al, 1996 apud ALMEIDA, 2014, p. 262).

Knapp (1980) classifica a comunicação não verbal em: paralinguagem (modalidades da voz), proxêmica (uso do espaço pelo homem), tacêsica (linguagem do toque), características físicas (forma e aparência do corpo), fatores do meio ambiente (disposição dos objetos no espaço) e cinésica (linguagem do corpo). (LEME, Elvira Maria. COMUNICAÇÃO NÃO - VERBAL E FERRAMENTAS SOMÁTICAS NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS JURÍDICOS: Mediação mediada pelo corpo, p.4)

O processo da comunicação não verbal exige estudo e ser apto a perceber as variações das sensações corporais, com os pensamento e sentimentos das pessoas sendo observadas. No decorrer da sessão de uma mediação, e notório a variação corporal dos mediados, como ser humanos, movidos ao sentimento, as partes demonstram as fases de revolta, contestação, raiva, tristeza, concordância.

Porque falar em corpo é falar em uma complexa intersecção entre natureza biofísica, natureza social e cultura. Assim, muito além de ser uma mídia, o corpo é também um texto que tem registrado em si uma enorme quantidade de informações, desde a história da vida no universo até a história cultural do homem, do homo faber, do homo sapiens, do homo ludens e do homo demens (BAITELLO, 1999, p. 4)

A função do mediador, no sentido da escuta ativa, é ser a ponte entre a dicotomia existente entre a linguagem verbal e não verbal, dos mediados, ser o facilitador da interação, a fim de restabelecer as conexões iniciais, antes do embate, de recriar o vínculo de proximidade e confiança.

Por ser um processo autocompositivo de conflito, a mediação, envolve questões, muitas vezes, mais emocionais do que materiais, e conseguir distinguir os reais interesses e o que está por trás de todos os sentimentos envolvidos, é na maioria das vezes, solucionado pela linguagem não verbal, por isto a importância do estudo desta, para uma melhor compreensão dos conflitantes anseios e expectativas criadas pelos mediados. A comunicação é a chave para a melhor solução para as partes.

Dessa forma, fica evidente a importância da compreensão da linguagem não verbal, para a mediação, sendo esta, a chave para uma sessão positiva, não sendo necessariamente terminada com um acordo, mas sim com o restabelecimento das conexões de confiança, respeito, que os mediados possuíam anteriormente, restabelecer o diálogo é o principal objetivo a ser alcançado.

Referência Bibliográfica:

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial, 6 ed. Brasília :CNJ, 2016.

AITELLO, Norval. Comunicação, mídia e cultura. São Paulo em Perspectiva. Nº 12(4), 1998, pp.11-16.

HOLM, Mateo. A linguagem corporal não mente: A arte de interpretar e dominar a linguagem não verbal. Createspace Independent Publishing Platform.

LEME, Elvira Maria. COMUNICAÇÃO NÃO - VERBAL E FERRAMENTAS SOMÁTICAS NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS JURÍDICOS: Mediação mediada pelo corpo

MENDONÇA, Rafael. (Trans)Modernidade e Mediação de Conflitos. Joinville: Editora Letra D'Água, 2008

SILVA, L.M.G.da; BRASIL, V.V.; GUIMARÃES, H.C.Q.C.P.; SAVONITTI, B.H.R.A.; SILVA, M.J.P.da. Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. Rev.latino-am.enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52- 58, agosto 2000.

WARAT, Luiz Alberto. O Ofício do Mediador. Florianópolis/SC: Habitus, 2001.

OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Paula Dischinger Miranda⁸⁰

Inicialmente, faz-se necessário ressaltar que um dos principais objetivos da mediação de conflitos é o reestabelecimento da comunicação entre os participantes do conflito. Em vista disso, entende-se que quanto melhor a comunicação for estabelecida durante o procedimento da mediação, melhor será o desfecho da mediação em questão - ainda que esta não se resulte em um acordo.

Ao utilizar a comunicação eficaz e a mediação de conflitos, é possível alcançar soluções mais justas e duradouras para questões complexas, ajudando a construir relações mais saudáveis e respeitadas.

Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é identificar os tipos de comunicação, como cada um deles pode ser usado em um procedimento de mediação (antes, durante e depois) e a forma com a qual cada um deles pode auxiliar para um resultado mais positivo possível das mediações.

A comunicação é uma habilidade fundamental para a interação humana e pode ser classificada nos seguintes tipos: (i) verbal: a que as pessoas pensam em primeiro lugar quando se fala sobre comunicação, ou seja, a fala; (ii) corporal: a forma com a qual a pessoa move os braços, tronco e pernas, os movimentos da face e das mãos, por exemplo; (iii) escrita: são documentos contendo informações escritas que transmitem alguma ideia; e (iv) visual: imagens que transmitem alguma ideia.

Agora, passaremos a estudar como esses tipos de comunicação podem ser usados na mediação e quais são os resultados esperados de sua aplicação.

Com relação à comunicação verbal, entende-se que sem ela, é praticamente impossível haver um procedimento de mediação, tendo em vista que o trabalho principal do mediador consiste em questionar às partes e incentivá-las a refletir e falar sobre o problema em questão.

⁸⁰ Advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), pós-graduada em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, pós-graduanda em Negociação, Mediação e Resolução de Conflitos pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, em parceria com a Universidade Católica Portuguesa e mediadora formada pelo Instituto CS Views.

Além disso, um dos princípios da mediação é o princípio da oralidade, ou seja, os procedimentos de mediação, na maior parte do tempo, serão falados. Dessa forma, entende-se que a comunicação verbal é essencial para que uma mediação seja bem conduzida.

Adicionalmente, a comunicação corporal, também chamada de linguagem corporal, é uma forma muito sutil de comunicação e que demanda extrema experiência, habilidade, sensibilidade e estudo do mediador para que este a entenda e faça bom uso dela. Explica-se: enquanto falamos, nosso corpo, quase que de forma automática e irracional, se movimenta (todas as partes do corpo, inclusive as feições do rosto). Cada movimento, ainda que involuntário, tem algum significado que pode confirmar o que está sendo dito, ou pode demonstrar que algo não está certo (seja na fala de outra pessoa, seja na fala da própria pessoa).

A importância disso para a condução dos procedimentos de mediação, é que quanto mais o mediador entender a linguagem corporal dos participantes, melhor vai entender como, de fato, as pessoas estão se sentindo diante daquele conflito e do procedimento em si. Isso porque, as vezes a pessoa diz que está tudo bem com determinada situação, mas sua expressão corporal demonstra o contrário, por exemplo.

Contudo, como dito acima, trata-se de uma forma de comunicação extremamente sutil e delicada, assim, demanda muitos e muitos anos de prática do mediador para que consiga entendê-la.

Com relação à comunicação escrita, entende-se que também pode ser muito proveitosa para as mediações, na medida em que pode ser usada na elaboração dos planos de mediação, por exemplo, que é o documento preparado por cada um dos participantes, contendo os pontos que serão tratados na mediação.

Este documento não é obrigatório e é mais utilizado em mediações privadas, contudo, ainda que a mediação seja um procedimento predominantemente oral, o plano de mediação pode auxiliar na condução do procedimento, na medida em que pode trazer uma certa objetividade ao procedimento, tendo em vista que traz um direcionamento para as partes e seus advogados (eles já terão todos os pontos escritos pelos quais deverão percorrer e estarão certos de que não estão esquecendo de nada que deve ser tratado).

Dessa forma, entende-se que a comunicação escrita pode ser usada (i) antes do início da mediação, como forma de preparação e entendimento das partes do conflito, (ii) durante a mediação, por meio da produção de documentos escritos para serem usados como forma de registro de ideias e soluções propostas, ou como ferramenta para auxiliar o mediador na condução da mediação, e (iii) ao final da mediação, na redação do acordo.

A redação do acordo é uma parte extremamente importante do procedimento de mediação, tendo em vista que se o acordo final não for bem redigido, poderá abrir margens para dupla

interpretação, omissão, obscuridade, erro material, entre outros, os quais poderão ser motivos para o surgimento de outro conflito futuramente.

Por fim, a comunicação visual também pode estar presente nos procedimentos de mediação e, inclusive, é muito bem-vinda, quando bem utilizada.

A comunicação visual na mediação pode ser usada das seguintes formas: o mediador pode se utilizar de recursos como lousas, flipcharts, cadernos, post-its, área de desenho das plataformas de reuniões virtuais, dentre outros, para fazer demonstrações, simulações e até mesmo desenhos para os participantes, para que fique mais fácil de demonstrar, bem como, visualizar certas informações.

Além disso, uma outra forma de comunicação visual que pode ser usada ao longo do procedimento de mediação, é a elaboração de slides e mapas mentais pelos próprios participantes, para que demonstrem, de forma detalhada e mais visual, o que querem dizer e demonstrar.

A comunicação visual é comumente usada em mediações, especialmente naquelas que envolvem questões mais técnicas e que precisam de representações gráficas para serem entendidas. Além disso, imagens e vídeos também podem ser usados como forma de apoio para uma comunicação mais efetiva e clara entre as partes do conflito.

Assim, em visto de todo o exposto acima, entende-se que todas as 4 formas de comunicação indicadas no presente estudo têm um papel fundamental na condução de mediações. Ainda que nem todas sejam necessárias para que se chegue a um acordo ou até mesmo ao reestabelecimento da comunicação como um todo, o uso dos 4 tipos de comunicação, em conjunto, pode facilitar o trabalho do mediador, a condução do procedimento e, com isso, atingir um melhor resultado para os participantes.

Referências Bibliográficas:

ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes Práticos e Teóricos**. 7ª ed. São Paulo: dasheditora, 2020.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual de Arbitragem e Mediação: conciliação e negociação**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2019.

A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Thatiana Dantas de Lima Maia⁸¹

A comunicação e a linguagem estão intrinsecamente relacionadas, uma vez que aquela se estabelece por meio de variadas formas de linguagem. É por meio da linguagem que o ser humano se organiza e se expressa em sociedade.

A linguagem pode ser verbal e não verbal. Quando a comunicação acontece por meio da língua, falada ou escrita, observa-se a linguagem verbal. Quando não existe a presença da língua, mas sim outras formas de comunicação, como, por exemplo, a gestual ou por meio de símbolos, observa-se a linguagem não verbal.

Se a linguagem é fundamental para a vida em sociedade, ela encontra-se presente em todas as áreas de interação entre os homens, seja em ambientes harmônicos, seja em ambientes mais hostis. Em muitas ocasiões, conflitos se estabelecem por falhas na comunicação. Palavras podem ser compreendidas de forma errônea ou até mesmo evitadas. Ocasões assim podem levar as pessoas a buscarem a solução do conflito na esfera judicial ou extrajudicial.

De acordo com o art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, mediação é a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. Nesse caso, a pessoa que exerce a função de terceiro imparcial denomina-se mediador.

Na sessão de mediação, o mediador faz uso de diversas formas de linguagem, assim como as partes. A comunicação verbal, por meio da fala, exerce papel de destaque, já que é mais interativa e proporciona maior rapidez na transmissão das mensagens. Ressalte-se, porém, que, em muitos momentos, a linguagem pode ser mista, ou seja, acontecer a combinação da linguagem verbal e da não verbal. Por exemplo, uma pessoa pode, ao mesmo tempo, emitir palavras e fazer gestos para expressar determinado pensamento ou opinião.

A comunicação verbal apresenta algumas características, tais como: individualidade, espontaneidade, informalidade.

A fala é individual porque é a manifestação de pensamentos, opiniões, ideias de cada indivíduo. Cada um possui experiências e vivências únicas, níveis de linguagem diferentes. Esse fato fará com que cada discurso seja construído de forma personalizada.

⁸¹ Advogada, graduada em Direito (2002). Pós-graduada em Advocacia Contratual e Responsabilidade Civil. Graduada em Letras (1995). Pós-graduada em Língua Portuguesa. Professora de Língua Portuguesa e Português Jurídico. Revisora de livros, contratos em geral e textos técnicos.

A espontaneidade da fala acontece de forma natural. Os sons são emitidos rapidamente, de acordo com o pensamento e a organização de ideias do falante. Ao contrário da forma escrita, na qual é possível reler e, se necessário, reescrever determinado trecho do texto, a comunicação falada exige rapidez e fluidez das palavras. Não é possível manter diálogo coerente com o interlocutor “refazendo” ou “consertando” as palavras ditas.

Mesmo que haja, previamente, uma ideia do que será dito, a fala é informal. Ela depende da interação com o interlocutor. O emissor, ao proferir seu texto, observa a reação do outro e molda seu discurso para que o ato comunicativo aconteça da melhor forma.

A linguagem verbal também pode acontecer por meio da escrita. O texto escrito apresenta algumas características: riqueza de vocabulário, organização em parágrafos, rigor em relação às regras gramaticais.

Como o autor possui mais tempo para redigir o texto, é possível planejar sua produção, desde o assunto até as palavras. O vocabulário deve estar de acordo com a situação comunicativa, bem como as regras gramaticais devem ser observadas. O texto deve ser claro, adequado à norma padrão.

A linguagem não verbal apresenta diversos meios de expressão: gestos, símbolos, pinturas, vestuário...

Como afirmado anteriormente, o mediador, na sessão de mediação, utiliza diversas formas de linguagem. Ele precisa ser capaz de identificar o meio adequado de comunicação. Em algumas situações, por exemplo, uma das partes pode demonstrar, por meio de gestos, que não se encontra à vontade para comentar determinado assunto ou responder determinada pergunta. As palavras ajudam, mas podem não ser suficientes para apresentar o que a parte está realmente sentido. Um sorriso pode ser sinal de aprovação, de aceite de um acordo, assim como o choro pode ser sinal de tristeza ou descontentamento. Contudo, é importante frisar que as partes devem manifestar suas vontades claramente, sem que restem dúvidas sobre o que está sendo discutido e, principalmente, acordado.

Comunicar-se de forma clara e assertiva é uma das habilidades mais requisitadas nos dias atuais.

Francisco Guirado, em seu livro *Treinamento de negociação*, aborda com clareza a questão das habilidades. Ele menciona que, para fins didáticos, ele divide as habilidades em dois grandes grupos: as habilidades interpessoais, subdivididas em cognitivas, comunicativas, sociais e emocionais, e as habilidades técnicas (2013, p. 27).

Sobre as habilidades comunicativas, ele disserta (2013, p.29)

Comunicação é o ato ou o efeito de transmitir e receber mensagens por meio de métodos ou processos convencionados. Não há como pensar em negociação sem nos imaginarmos trocando mensagens com a outra

parte. Quanto mais rica a comunicação, mais informações são transmitidas e mais as partes compreendem os interesses uma da outra. Para montar e transmitir uma mensagem usamos como referência os modelos mentais, codificando o que queremos dizer conforme o vocabulário e as estruturas que aprendemos ao longo da vida, condicionando a transmissão da mensagem, ainda, ao nosso estado emocional.

Esse condicionamento às emoções obriga-nos a prestarmos atenção na maneira como nos comunicamos, a fim de evitar que a outra parte rejeite nossos argumentos por não compreender claramente o que queremos transmitir ou por se irritar com a forma como nos expressamos.

Para evitar esse problema devemos nos interessar verdadeiramente pelo nosso interlocutor, ouvindo-o atentamente, parafraseando e sintetizando suas colocações e fazendo-lhes perguntas. Além de revelarem os modelos mentais da outra parte, as perguntas servem para obter as mais diversas informações, conduzir pensamentos e até mesmo emitir juízos de valor. As habilidades comunicativas a serem abordadas no capítulo 6 são as seguintes:

1. Audição ativa – Ouvir atenta e proativamente o interlocutor a fim de compreender conteúdos e intenções.
2. Questionamento – Realizar perguntas para obter informações, exercer influência ou conquistar benefícios em uma negociação.
3. Linguagem colaborativa – Estabelecer comunicação para facilitar relações interpessoais, evitando interrupções, vícios de linguagem, expressões irritantes, autoritárias e de contrariedade.
4. Leitura da linguagem não verbal – Reconhecer incongruências entre atos, palavras, emoções e a linguagem corporal.
5. Eficiência comunicativa – Expressar ideias, conceitos e propostas de maneira concisa, clara e objetiva.

Já no capítulo 6, o autor apresenta as habilidades comunicativas e como desenvolvê-las. Ele observa que (2013, p.104)

A linguagem não verbal pode ser controlada, mas não devemos deixar para treinar esse controle durante a negociação. Se prestarmos atenção em nossa linguagem corporal e ainda no que tiver de ser dito talvez

fiquemos confusos e não consigamos fazer uma das coisas direito. Devemos procurar perceber nossos gestos e comportamentos durante as conversas do dia a dia, fora do ambiente de negociação. Temos de nos concentrar em uma característica de cada vez, inicialmente na expressão facial, por exemplo, depois no tom de voz e assim por diante.

A negociação e a mediação são institutos que apresentam intensa relação. A boa comunicação e o uso adequado da linguagem verbal e não verbal devem estar presentes em eventos que envolvam essas técnicas, a fim de chegar à solução mais benéfica para as partes.

Tanto o mediador quanto as partes devem procurar a linguagem mais adequada ao contexto, utilizando os métodos comunicativos adequados para que suas posições e vontades sejam compreendidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNABEU, Guirado Francisco. *Treinamento de negociação: desenvolvendo a competência para negociar*. Brasília: Editora Senac DF, 2013.

CIALDINI, R. *O poder da persuasão: você pode ser mais influente do que imagina*. 6. ed. São Paulo: Campus, 2006.

LEWICKI, Roy J. *Fundamentos de negociação*. Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry; tradução: Félix Nonnenmacher. 5 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 4.ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2018.

IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL NA MEDIAÇÃO

*Valéria Bressan Candido*⁸²

A comunicação é um veículo para o enfrentamento dos conflitos, o manejo dos desacordos e a resolução integrativa dos conflitos. O mediador tem como função principal, facilitar a resolução dos conflitos e realizar o controle do processo comunicativo (SCHNITMAN, 2008).

⁸² Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Conciliadora do CEJUSC Guarulhos, autora de diversos artigos científicos.

A partir dessa afirmação vamos fazer um breve estudo sobre o que a comunicação não verbal pode representar em uma sessão de mediação.

Comunicação não verbal

Embora seja a oralidade seja um princípio a ser observado na mediação, é certo que todo o ambiente em que se desenvolve uma sessão é cercada por símbolos e expressões que influenciam o acordo.

Ouvir as partes para buscar entender as reais razões do conflito é fundamental para o andamento de uma sessão de mediação. É importante dar vazão para que as partes falem sobre seus interesses, necessidades e expectativas, além de expor os reais motivos do desentendimento. Essa fase nem sempre é fácil, pois nem todas as pessoas estão realmente preparadas para falar.

É nesse momento que a comunicação não verbal emitida dará pistas ao mediador para condução da sessão.

Muito além da pronúncia de palavras, a Comunicação não verbal contribui para a interpretação das necessidades das partes. E essa afirmação é confirmada quando se observa uma criança pequena. Quando ainda não fala, a criança se expressa por gestos, atos e sons para informar o que precisa.

A comunicação não verbal é instintiva e expressa a intenção que não são verbalizadas pelas palavras, por exemplo, o contato de olho-no-olho como uma demonstração de confiança, ou a falta de contato visual para ser um indicativo de falta de segurança.

Por trás de gestos e expressões faciais pode-se desvendar a verdadeira intenção do locutor, pois contradições podem ser detectadas entre palavras e gestos. A linguagem silenciosa do corpo é a expressão do inconsciente e reflete algo importante sobre nós mesmos.

Tem grande relevo, em um diálogo, a comunicação não verbal. As fisionomias podem expressar sinais indicativos de anuência além de aspectos de na desenvoltura ou não da comunicação estabelecida. Por isso, acredita-se que a capacidade de decodificar esses sinais, que vem em formato de emoções e gestos, além do entendimento do conteúdo da mensagem, proporcionam um bom e saudável relacionamento interpessoal.

O que a comunicação não verbal pode revelar

- a) O contato visual demonstra que o interlocutor não tem nada a temer e está preparado para qualquer situação. No entanto, todo cuidado deve ser tomado, pois “encarar” o outro interlocutor demonstra agressividade.

- b) Corpo ereto marca presença e faz com que o interlocutor seja lembrado. De outro lado, a posição encolhida do com ombros caídos, demonstra uma imagem de insignificância.
- c) O sorriso transmite simpatia, acessibilidade, confiança e ajuda a deixar a conversa mais descontraída. Sorrir também provoca bem-estar e quase sempre a outra pessoa sorri de volta.
- d) Tudo que é usado com exagero não costuma ser bom e os movimentos não fogem a essa regra. Quando a pessoa está nervosa começa a bater os dedos na mesa, mexer no cabelo ou balançar os pés, o que fragiliza a credibilidade. Ao contrário, quando os movimentos são firmes e seguros o diálogo fica fortalecido.

A função da comunicação não verbal nos diálogos

Para [Paul Ekman](#) (2004) propôs uma lista de seis funções principais:

(1) Repetição e ênfase da mensagem verbal. Para repetir uma mensagem, utiliza-se um gesto ilustrador afirmativo (polegar para cima), por exemplo, logo em seguida da mensagem verbal afirmativa. Para enfatizá-la, basta apresentar esse mesmo gesto simultaneamente àquilo que a se dizer.

(2) Contradição do que foi verbalizado, um exemplo clássico de contradição da mensagem verbal consiste em afirmar o apreço por determinada pessoa ou causa, mas demonstrar expressões faciais de desprezo ou raiva enquanto fala. Outro caso muito comum, é dizer que “não está nervoso”, entretanto fazê-lo com uma entonação enfática, elevar o volume da voz e gesticular amplamente.

(3) Substituição. Gestos e expressões faciais podem substituir a verbalização quando “nossa cara diz tudo”. Uma pessoa que chega a casa com uma expressão abatida pode comunicar que teve “um dia e tanto”, sem dizer uma palavra.

(4) Regulação do fluxo verbal. A regulação do que estamos dizendo se dá pela sinalização dos momentos pelos gestos. Acenar para uma pessoa esperar para falar é um exemplo, assim como utilizar o silêncio como promotor da narrativa de alguém.

(5) Sinalização das relações de poder no espaço físico. A comunicação não verbal se expande para outros limites importantes no contexto do diálogo. Trata-se de como as relações de poder se manifestam nos ambientes, na forma como organizamos nossa mobília e em como nos dispomos nesses espaços. Um exemplo muito comum consiste na posição que nos sentamos à mesa em uma sessão de mediação. Não pode haver uma hierarquia de lugares a serem ocupados.

É necessário, portanto, estarmos alertas para esse mundo invisível dos significados de nossos gestos e movimentos para facilitarmos nossas interlocuções.

(6) Complementação. Como podemos notar, essa lista de funções está mais associada a situações em que a comunicação não verbal aparece em concomitância com a comunicação verbal, do que ao seu emprego isolado, ou seja, complementando-a.

Considerações Finais

Uma grande quantidade de trabalhos científicos foi publicada, principalmente nas décadas de 70 a 90, reconhecendo a comunicação não verbal como ciência. Uma das mais relevantes referências no estudo científico da Comunicação Não Verbal – Mark Knapp (2006, p.3), nos ensina:

Muito antes de haver registros escritos, pintores, ceramistas, escultores, dançarinos, filósofos, líderes e outros, cujo trabalho exigia uma compreensão de como e por que os seres humanos usam (ou devem usar) seus corpos e com que efeito, “pesquisou” comunicação. Estilos de caminhada, gestos, formas de aperto de mão e outros comportamentos não-verbais praticados séculos atrás podem ser reunidos examinando uma variedade de documentos escritos, incluindo diários, peças, histórias, folclore, códigos legais e relatos de viajantes (Bremmer & Roodenburg, 1991).

Dessa forma, é inerente ao ser humano comunicar-se de várias formas, e é fundamental que o mediador procure identificar todos os movimentos em uma sessão de mediação e o que eles querem transmitir. Com isso, a condução da sessão será mais proveitosa, possibilitando-lhe evitar dissabores e discussões desnecessárias, na busca de uma composição que atenda às necessidades das partes.

Referências Bibliográficas

EKMAN, Paul. Emotional and conversational nonverbal signals. In: Language, knowledge, and representation. Springer, Dordrecht, p. 39-50, 2004.

KNAPP, Mark L. An Historical Overview of Nonverbal Research. 2006.

MENDONÇA JUNIOR, Murilo Furtado de. A comunicação não verbal e a escuta ativa. Sua importância para o conciliador e para o mediador. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/autor/murilo-furtado-de-mendonca-juniorhttps://www.migalhas.com.br/depeso/321061/a-comunicacao-nao-verbal-e-a-escuta-ativa---sua-importancia-para-o-conciliador-e-para-o-mediador>

SCHNITMAN, Dora Fried-Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: perspectivas y prácticas (comp.). 1ª edición Buenos Aires, Granica, 2008.

SENNÁ, SERGIO. O estudo da linguagem corporal é uma ciência? Disponível em: <https://ibralc.com.br/linguagem-corporal-e-ciencia/>

CAPÍTULO V – ETAPAS DA MEDIAÇÃO



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

A IMPORTÂNCIA DAS ETAPAS DA MEDIAÇÃO PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS

*Ana Clara Rodrigues da Costa*⁸³

A mediação é uma técnica que pode ser aplicada em diversos contextos e situações, desde conflitos entre vizinhos até disputas empresariais complexas. Independentemente do tipo de conflito, a mediação pode ser uma ferramenta eficaz para se chegar a uma solução mutuamente satisfatória, desde que as etapas do processo sejam conduzidas de forma adequada.

Em um caso prático da importância das etapas da mediação pode ser observado em um conflito trabalhista entre um empregado e seu empregador. Suponha que o empregado acredita ter sido demitido sem justa causa, enquanto o empregador afirma que a demissão foi motivada por um baixo desempenho. Nesse caso, a mediação pode ser uma forma eficaz de se chegar a um acordo, mas é preciso seguir as etapas adequadas.

A primeira etapa da mediação é a preparação, na qual o mediador deve se reunir com as partes envolvidas para explicar o processo e definir as regras básicas a serem seguidas. Nesse caso, o mediador deve se certificar de que o empregado e o empregador entendam que a mediação é uma forma de solucionar o conflito sem a necessidade de um processo judicial, e que as decisões tomadas durante a mediação serão de responsabilidade das próprias partes.

Em seguida, o mediador deve conduzir a etapa de abertura, na qual as partes devem se apresentar e expor seus pontos de vista sobre o conflito. Nesse exemplo, o empregado pode explicar que se sentiu injustiçado pela demissão, enquanto o empregador pode explicar que a decisão foi tomada com base em critérios objetivos de desempenho.

Na etapa de exploração, o mediador deve ajudar as partes a identificar as questões principais do conflito e a explorar possíveis soluções. Nesse caso, o mediador pode ajudar o empregado e o empregador a entenderem melhor suas posições e a identificar pontos de convergência. Se o empregador concordar em oferecer uma compensação financeira ao empregado em troca da retirada da ação trabalhista.

Na etapa de negociação, as partes devem discutir e avaliar possíveis soluções e chegar a um acordo. Nesse exemplo, o mediador pode ajudar o empregado e o empregador a negociar os termos da compensação financeira e a definir as condições para a retirada da ação trabalhista.

⁸³ Advogada formada pela UFRJ, especialista em processo civil, com atuação em contencioso estratégico cível em especial nas áreas de contratos e consumidor. Entusiasta em legal design e advocacia 4.0. Secretária-Adjunta da Associação Brasileira de Advogados no RJ e Membro da Comissão de Educação Jurídica da ABARJ. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OABRJ.

Com relação à etapa de identificação das questões relevantes, é importante destacar que muitas vezes as partes envolvidas em um conflito possuem diferentes percepções do que é importante discutir na mediação.

É papel do mediador, portanto, ajudar as partes a identificarem as questões que precisam ser resolvidas para que o conflito seja solucionado. Isso pode ser feito por meio de perguntas, reflexões e técnicas de escuta ativa, de modo a garantir que as questões realmente importantes sejam trazidas à mesa.

Exemplificando, em um conflito entre vizinhos por conta de barulho excessivo, uma das partes pode achar que o problema é causado por uma festa que a outra parte realizou na semana anterior, enquanto a outra parte pode achar que o problema é decorrente do uso de uma máquina de lavar roupa durante a noite. O mediador deve ajudar as partes a identificarem essas questões e a chegarem a um consenso sobre o que é realmente relevante para a solução do conflito.

Na etapa de exploração dos interesses e necessidades das partes, o objetivo é entender o que motiva cada parte em relação ao conflito e quais são suas reais necessidades. Muitas vezes, as partes têm interesses subjacentes que não são aparentes à primeira vista. Ao explorar esses interesses e necessidades, o mediador pode ajudar as partes a encontrar soluções que atendam a todos os envolvidos.

Tendo como exemplo, em um conflito entre um empregado e seu empregador por conta de uma mudança de função, o empregado pode ter como interesse subjacente o desejo de manter sua posição social dentro da empresa, enquanto o empregador pode estar buscando reduzir custos ou aumentar a eficiência do setor.

Ao entender esses interesses e necessidades, o mediador pode ajudar as partes a encontrar soluções que atendam às necessidades de ambas as partes, como a possibilidade de uma nova posição dentro da empresa que mantenha a posição social do empregado, mas atenda aos interesses do empregador.

Por conseguinte, na etapa de geração de opções e negociação, as partes são encorajadas a pensar em possíveis soluções para o conflito e a negociar até que um acordo seja alcançado. É importante que o mediador atue como facilitador nessa etapa, ajudando as partes a identificarem possíveis soluções e a negociarem de forma respeitosa e eficaz.

Hipoteticamente, em um conflito entre dois amigos por conta de um empréstimo que não foi pago, as partes podem chegar a um acordo por meio da geração de opções e negociação. O mediador pode ajudar as partes a explorarem possíveis soluções, como a possibilidade de um pagamento parcelado ou a utilização de outros recursos para o pagamento da dívida. Em seguida, o mediador pode ajudar as partes a negociarem até que um acordo seja alcançado, sempre buscando uma solução que atenda às necessidades de ambos os lados.

A etapa de negociação é fundamental para a solução do conflito, pois é o momento em que as partes tentam encontrar uma solução que atenda aos interesses de ambos. Nessa etapa, é importante que as partes estejam dispostas a ouvir e a considerar as propostas do outro lado. De acordo com o manual da AGU (2015), na negociação, as partes devem apresentar suas posições e interesses, ouvir o outro lado e buscar soluções que atendam aos interesses de ambos.

Em um caso prático da importância da etapa de negociação ocorreu em uma mediação envolvendo um conflito entre vizinhos. Um dos vizinhos possuía uma árvore que dava frutos que caíam no quintal do outro vizinho, causando sujeira e mau cheiro. Na etapa de negociação, as partes foram incentivadas a apresentar seus interesses e ouvir as propostas do outro lado. O vizinho que possuía a árvore se comprometeu a podá-la e a recolher os frutos caídos regularmente, enquanto o outro vizinho se comprometeu a ajudar na manutenção da árvore. Dessa forma, as partes chegaram a uma solução que atendeu aos interesses de ambos.

Em apertada síntese, a etapa de formalização do acordo é importante para dar segurança jurídica às partes e garantir que as obrigações assumidas sejam cumpridas. De acordo com Tartuce (2018), o acordo deve ser redigido com clareza e objetividade, de forma que todas as obrigações assumidas pelas partes estejam explicitadas. Além disso, o acordo deve ser assinado pelas partes e pelo mediador, para que tenha validade jurídica.

No cotidiano, percebe-se a importância da etapa de formalização numa mediação envolvendo um conflito entre um empregado e um empregador. Na mediação, as partes chegaram a um acordo em que o empregador se comprometeu a pagar uma indenização ao empregado e a não tomar nenhuma medida retaliatória contra ele. Após a formalização do acordo, o empregador descumpriu suas obrigações. Como o acordo havia sido formalizado, o empregado pôde ingressar com uma ação judicial e obteve o cumprimento das obrigações assumidas pelo empregador.

Em suma, a mediação é um método de solução de conflitos que possui diversas etapas importantes para a sua efetividade. A etapa de pré-mediação é fundamental para preparar as partes para o processo de mediação. Na etapa de abertura, o mediador deve esclarecer as regras e objetivos da mediação. A etapa de comunicação é importante para que as partes possam expor suas posições e interesses. Na etapa de negociação, as partes devem tentar encontrar soluções que atendam aos interesses de ambos.

Por fim, a etapa de formalização do acordo é importante para garantir a segurança jurídica das partes. É possível observar a importância de cada uma dessas etapas por meio de exemplos práticos de mediação.

Referência Bibliográfica

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (Brasil). Câmara de Saúde Suplementar. Guia Prático de Mediação. Brasília: ANS, 2015. Disponível em: https://www.ans.gov.br/images/stories/Cartilhas_Cartazes/ans_cartilha_mediacao.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jun. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 20 jan. 2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Manual de Mediação da Advocacia-Geral da União. Brasília: AGU, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/mediacao/Manual_de_Mediacao_AGU.pdf. Acesso em: 20 jan. 2023.

FONSECA, R. Mediação de Conflitos: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TARTUCE, F. Mediação nos Conflitos Cíveis. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.; JACKSON, D. Pragmática da Comunicação Humana: Um Estudo dos Padrões, Patologias e Paradoxos da Interação. São Paulo: Cultrix, 1967.

ETAPAS DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA

Mariana Castro Silveira Figueiredo

A mediação nunca esteve tão em alta como atualmente. Muito se fala de suas etapas, das diferentes fases, e escolas que abordam distintivamente métodos que irão influenciar como o mediador irá guiar os mediados na resolução do conflito. Mas se estudarmos a fundo este método alternativo de resolução, percebemos que é algo inerente

a vivência em comunidade, o ser humano a prática desde as sociedades primitivas, ela tem raízes multidisciplinares e foi sendo aperfeiçoada, ao longo dos anos.

A mediação como atividade humana tem existido desde os primórdios da vida em sociedade, porém é preciso reconhecer que nas derradeiras décadas, apresenta-se como um fenômeno sem fronteiras, presente em costumes ou nas religiões. Modernamente, a mediação vem firmando como modo de regulação da conduta humana, traduzindo-se, portanto, como prática social. (LEITE, Gisele. Um breve histórico sobre a mediação. JusBrasil, 2017. Disponível em: <https://professoragiseleite.jusbrasil.com.br/artigos/437359512/um-breve-historico-sobre-a-mediacao>)

Como forma primária de resolução de conflitos, a mediação vem sofrendo interferências ao longo tempo, sendo moldada no que conhecemos e estudamos hoje no ordenamento jurídico brasileiro, influenciando seus princípios, etapas e métodos.

Para que a mediação seja realizada, a doutrina nacional e internacional costuma indicar três escolas clássicas: a) o Modelo Tradicional-Linear de Harvard, b) o Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb e c) Modelo Transformativo de Bush e Folger.” (GOULART, Juliana Ribeiro. Os principais modelos de mediação de conflitos. Empório do direito,2016. Disponível em : <https://emporiiododireito.com.br/leitura/conheca-os-principais-modelos-de-mediacao-de-conflitos#:~:text=Para%20que%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20seja,Transformativo%20de%20Bush%20e%20Folger.>)

A mediação é uma forma de autocomposição de conflitos, onde a vontade de resolver o litígio, deve partir de ambas as partes, não há intervenção de uma terceira pessoa com poder decisório, o mediador vem com o escopo de pacificador, de unir, fortalecer as relações, pretende transformar a consciência das partes em todas as etapas da mediação, ele vai focar nestes objetivos, empoderando as partes e as encorajando para que reconheçam os seus erros, para o restabelecimento da comunicação e da relação. Não há intervenção direta do mediador, este apenas utiliza as técnicas possíveis, para os fins salientados.

Criada por Barush Bush e Joseph Folger a mediação transformativa visa trabalhar os interesses e as necessidades dos envolvidos, o acordo é visto como uma possibilidade, e não a

finalidade da negociação. A escola acredita que, através da resolução da origem interpessoal da questão discutida, o acordo seria uma consequência natural e evitaria assim novos conflitos. Ela tem como objetivo principal a transformação das relações interpessoais, trata as posições e interesses, de forma pacífica e consensual, não se preocupa apenas com o conflito em si e com os fatores jurídico trazidos à tona.

“Um conflito possui um escopo muito mais amplo do que simplesmente as questões juridicamente tuteladas sobre a qual as partes estão discutindo em juízo. Distingue-se, portanto, aquilo que é trazido pelas partes ao conhecimento do Poder Judiciário daquilo que efetivamente é interesse das partes. Lide processual é, em síntese, a descrição do conflito segundo os informes da petição inicial e da contestação apresentados em juízo. Analisando apenas os limites dela, na maioria das vezes não há satisfação dos verdadeiros interesses do jurisdicionado. Em outras palavras, pode-se dizer que somente a resolução integral do conflito (lide sociológica) conduz à pacificação social; não basta resolver a lide processual aquilo que foi trazido pelos advogados ao processo –se os verdadeiros interesses que motivaram as partes a litigar não forem identificados e resolvidos). Além do problema imediato que se apresenta, há outros fatores que pautam um conflito, tais como o relacionamento anterior das partes, as suas necessidades e interesses, o tipo de personalidade das partes envolvidas no conflito, os valores das partes e a forma como elas se comunicam. Muitos desses fatores considerados secundários por alguns operadores do direito estão, na verdade, na origem do conflito e, por isso, devem ser levados em conta na solução do problema. A mediação deve considerar aspectos emocionais durante o processo e ao mediador não caberá decidir pelas partes, mas conduzi-las a um diálogo produtivo, superando barreiras de comunicação a fim de que as partes encontrem a solução”(AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial, 2016, p.240)

A mediação tem basicamente três fases que são: Pre-mediação, compreensão do caso e resolução. Na primeira fase, que é considerada a abertura, o mediador informa os princípios e os procedimentos, quais são os objetivos da mediação,

há os primeiros acordos sobre os horários das reuniões, sigilo, é uma etapa meramente informativa.

A Pré-mediação é o primeiro momento do procedimento da Mediação e pode ser entendida como uma fase preparatória na qual o profissional habilitado se dedica a apresentar e explicar, com o máximo de detalhes, o que os convidados podem esperar do procedimento, seus objetivos, princípios e parâmetros, da mesma maneira onde se aplica a escuta diferenciada no intuito de averiguar a adequação do caso ao método consensual de resolução de conflitos, mas sem que o pré-mediador emita qualquer juízo de valor que demonstre uma decisão pelo “lado certo” ou “lado errado”. (BITTENCOURT, Bianca. A importância da mediação. Disponível em: <https://www.mediarbitragem.com.br/a-importancia-da-pre-mediacao/#:~:text=A%20Pr%C3%A9%20media%C3%A7%C3%A3o%20o,par%C3%A2metros%2C%20da%20mesma%20maneira%20onde>)

Já na segunda etapa da mediação transformativa, compreensão do caso, o conflito e as relações serão trazidas à tona e é aqui que o mediador com suas técnicas, isonomia e imparcialidade, irá escutar a narração dos fatos de cada uma das partes e concomitante irá analisar a linguagem verbal e não verbal dos mediados. O mediador trabalha de forma circular, valorizando a negociação, a comunicação e o empoderamento das partes, a fim de que, elas próprias cheguem no melhor resultado para solucionar o impasse. Neste modelo de mediação, o acordo, não é a finalidade final e sim a transformação psicológica e a pacificação das relações interpessoais.

Dessa forma, a segunda etapa, é considerada a mais importante do processo na mediação transformativa, uma vez que a terceira fase, resolução do caso, não é o enfoque principal almejado, ele pode chegar a não ser finalizado, pois a existência de um acordo ou não é irrelevante neste modelo, sendo que, se as relações interpessoais continuarem as mesmas, a mediação poderá ser considerada infrutífera.

" A Mediação Transformativa, modelo preconizado por Bush e Folger (BUSH, Robert; FOLGER, Joseph: La promesa de mediación: cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento próprio e el reconocimiento de los otros. Buenos Aires: Paidós, 1996), vê o conflito

como uma oportunidade de crescimento no âmbito pessoal e relacional. O modelo trabalha sob os parâmetros do empowerment (livremente traduzido como “empoderamento”) e recognition (“reconhecimento”, em uma tradução livre). O recognition se realiza em grande parte por meio da conexão empática com o outro. O foco do trabalho é o fortalecimento da capacidade de cada um dos mediandos de, por um lado, perceber suas necessidades, gerar recursos e tomar decisões conscientes e responsáveis (empowerment) e, por outro, de reconhecer no outro um ser humano com necessidades próprias, merecedor de preocupação e consideração (recognition). " ROSENBLATT, Ana. Kirchner, Felipe. Barbosa, Rafael Vinheiro Monteiro. Cavalcanti, Ricardo Russel Brandão. Manual da Mediação da Defensoria Pública, publicado pela Escola Nacional de Mediação e Conciliação - Ministério da Justiça, p. 100 (nota de rodapé)

Por isso que, as etapas da mediação transformativa são consideradas a mais completa de todas, uma vez que tem como objetivo a reconstrução das relações, incentivando a comunicação respeitosa, compreendendo os reais interesses por trás das alegações, fazendo com que as partes assumam a responsabilidade pelas escolhas feitas, levando estas a transformação da relação. É desenvolvida com muita oralidade e autonomia, fortalecendo o vínculo preexistente, voltando ao diálogo harmônico e a confiança necessária para futuramente chegarem há algum acordo. Aqui o acordo é a consequência e não a finalidade.

Referências bibliográficas

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial, 2016, p.240

BITTENCOURT, Bianca. A importância da mediação. Disponível em: <https://www.medi-arbitragem.com.br/a-importancia-da-pre-mediacao/#:~:text=A%20Pr%C3%A9%20media%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20o,par%C3%A2metros%2C%20da%20mesma%20maneira%20onde>

GOULART, Juliana Ribeiro. Os principais modelos de mediação de conflitos. Empório do direito, 2016. Disponível em: <https://emporiiodireito.com.br/leitura/conheca-os-principais-modelos-de-mediacao-de>

[conflitos#:~:text=Para%20que%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20seja,Transformativo%20de%20Bush%20e%20Folger.\)](#)

LEITE, Gisele. Um breve histórico sobre a mediação. JusBrasil, 2017. Disponível em: <https://professoragiseleite.jusbrasil.com.br/artigos/437359512/um-breve-historico-sobreamediacao>)

ROSENBLATT, Ana. Kirchner, Felipe. Barbosa, Rafael vinheiro Monteiro. Cavalcanti, Ricardo Russel Brandao. Manual da Mediação da Defensoria Pública, publicado pela Escola Nacional de Mediação e Conciliado - Ministério da Justiça, p. 100 (nota de rodapé)

CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ETAPAS DA MEDIAÇÃO, SOB O ENFOQUE PRÁTICO E TEÓRICO

*Juliana Melillo Barreira*⁸⁴

Sumário: 1. Introdução. 2. Aspectos teóricos da pré-mediação. 3. Aspectos práticos da pré-mediação. 4. Da sessão de mediação em si. Conclusões. Referências bibliográficas.

2. Introdução

Este texto tem a pretensão de apresentar breves considerações a respeito das etapas da mediação, trazendo apontamentos teóricos, mas enfatizando seus aspectos práticos.

No tocante aos aspectos teóricos, preferiu-se trazer a literalidade dos ensinamentos de Tania Almeida, em sua obra *Caixa de ferramentas em mediação – Aportes práticos e teóricos*⁸⁵

3. Aspectos teóricos da Pré-mediação

Ressalta-se que se fala em *etapas da mediação*, com, em última análise, fins didáticos.

Tal premissa justifica-se porque, para que uma sessão de mediação possa correr com fluidez e ser realmente eficaz é fundamental que o mediador esclareça como o procedimento será realizado, procure, desde o início, estabelecer conexão com os mediandos, com os seus respectivos advogados, exponha o regramento que deverá ser observado, *conquiste*

⁸⁴ Mediadora e conciliadora judicial e extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada lato *sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

⁸⁵ ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020, p. 37-38.

a confiança dos presentes e possa com tranquilidade, inclusive resgatar, se necessário, ao longo da sessão, as regras segundo as quais, os presentes terão sido cientificados.

A título de ilustração, muitas vezes os mediandos inflamam-se, acabam interrompendo a narrativa, uns dos outros e cabe ao mediador lembrá-los que no início da sessão foi assegurado por ele, que todos terão oportunidade de fala e que todos devem aguardar a sua vez, para que a sessão permaneça fluída.

Com o intuito de trazer um breve apanhado teórico, toma-se a liberdade de apresentar as colocações de Tania Almeida em sua obra *Caixa de ferramentas em mediação – Aportes práticos e teóricos*⁸⁶.

A autora explica, com maestria, que esta é uma etapa predominantemente informativa, tanto para os mediadores, como para os mediandos:

Esta é uma etapa eminentemente informativa, em mão dupla. Para mediandos e mediadores. No que tange aos mediadores, a pré-mediação possibilita que, a partir do contato com os indivíduos e suas motivações, identifiquem se o instrumento é o método de composição mais apropriado para as questões trazidas; se o mediador atesta independência com relação ao tema e as pessoas envolvidas; e a mediação seria conveniente ou não na condução do diálogo. No que tange aos mediandos, estes recebem informações sobre o procedimento de autocomposição visando: (i) elencar claramente os temas que os trazem à Mediação; (ii) possibilitar a escolha consciente da Mediação como meio de resolução do conflito e/ou das questões existentes; (iii) identificar se encontram em si mesmos disponibilidade para rever posições rígidas ou competitivas; (iv) trabalhar focados na busca de soluções de benefício mútuo; (v) reconhecer a possibilidade de empenho na observância dos propósitos e princípios éticos do instituto.⁸⁷

Tania Almeida acrescenta que:

Esta etapa pode ocorrer em reunião conjunta com todos os envolvidos ou em reunião privada com cada um deles, na presença ou não de advogados. Quando em reunião privada

⁸⁶ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020, p. 37-38.

⁸⁷ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020, p.37.

possibilita a expressão de emoções na ausência do outro; o contato com o discurso genuíno, e não reativo, de cada mediando; o acolhimento da fala e dos sentimentos iniciais dos participantes para, inclusive, reunir elementos que ajudem a mapear o conflito existente. Quando na presença de advogados, viabiliza unificar conhecimentos sobre este processo de diálogo, conhecer seu grau de adesão à Mediação, assim como a sua disponibilidade para assessorar seu cliente de acordo com os norteadores éticos e procedimentais do instituto.⁸⁸

4. Aspectos práticos da pré-mediação

Aclara-se que a prática reproduz a teoria, no tocante ao caráter, predominantemente, informativo da etapa da pré-mediação, exposto com muita clareza por Tania Almeida.

Nem poderia ser diferente, pois esta etapa fundamental existe, justamente, para situar todos os presentes, por assim dizer, para que as sessões sejam genuinamente promissoras.

Acrescenta-se que o mediador deve sempre buscar melhorar a comunicação entre as pessoas envolvidas no conflito, a fim de que assim possa auxiliá-las a dirimi-lo de forma consensual e para isso, precisa antes de mais nada conectar-se com os presentes.

Neste sentido, os primeiros contatos são fundamentais.

Assim, o mediador deve apresentar-se de modo a que os presentes percebam que estão num ambiente seguro, no qual não se evidenciarão juízos de valores, de modo a que os presentes sintam a imparcialidade do mediador e sintam que esta é uma oportunidade na qual poderão desfazer quaisquer rugas, podendo assim encerrar genuinamente, o conflito instaurado.

Para tanto, o mediador deve ter cuidado na escolha das palavras que utilizará, já nos primeiros contatos que fará com os presentes.

É sabido que protocolarmente, inicia-se a sessão de mediação com a apresentação do mediador, que já tecerá alguns esclarecimentos a respeito de como se dará a sessão, a respeito do seu papel como mediador, já exporá algumas regras que poderão ser resgatadas ao longo da sessão e a este primeiro contato dá-se o nome de *discurso de abertura*, que apesar da sua seriedade, deve ocorrer de forma natural, para que seja garantida a fluidez da sessão que está por vir.

⁸⁸ ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020, p.38.

5. Da sessão de mediação em si

Aclara-se que as sessões de mediação podem ocorrer em oportunidade única ou em sessões segmentadas.

Caberá ao mediador, com a anuência dos mediandos, *sentir* se será mais adequado segmentar a sessão, por exemplo em razão da existência de muitos bens a serem partilhados, ocasionando a necessidade de reavaliação de alguns.

A bem da verdade, o que o mediador deve estar constantemente atento é à evolução emocional dos mediandos, pois mesmo que se fale em preocupação material, no mais das vezes, o *pano de fundo* dos conflitos reside em questões emocionais não resolvidas.

Da mesma forma, o mediador deve ter sensibilidade para notar quando uma sessão de *caucus* se fizer oportuna.

Acrescenta-se que estas sessões individuais costumam ser muito ricas e benéficas.

Acrescenta-se ainda que é imprescindível ao mediador atentar-se em conceder o mesmo tempo na realização das sessões individuais, para todos os mediandos.

Aduz-se que ao mediando também é imprescindível manter sua imparcialidade, todo o tempo, tendo o cuidado de evitar armadilhas que podem ser criadas pelo disparo de gatilhos pessoais.

Por fim, ressalta-se que o fim maior da sessão de mediação, como já dito, é desinflamar os ânimos dos mediandos, melhorar a sua comunicação para que assim, consigam resgatar uma convivência harmoniosa.

Importante lembrar que nas mediações, diferentemente do que ocorre nas conciliações, há um vínculo, não necessariamente familiar, entre os mediandos que transcende ao conflito.

Daí porque a importância com a preocupação em melhorar a comunicação entre os mediandos que, chegando, ou não, a um acordo deverão voltar ou passar a ter, ao menos uma convivência pacífica.

Em última análise, o norte do mediador é resolver genuinamente o conflito entre as partes, com o fim maior da busca pela paz social, pois este é o escopo que deve ser perseguido, para que se tenha uma vida em sociedade harmoniosa e feliz.⁸⁹

Conclusões

⁸⁹ BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em Outubro de 2023.

Com base em todas as considerações apontadas, conclui-se que a etapa da pré-mediação é fundamental para que se tenha uma sessão de mediação saudável, fluída e eficaz.

Conclui-se também que as sessões de mediação são fundamentais para o aprimoramento da vida em sociedade, na medida em que, quando são eficazes são capazes de propiciar harmonia na vida em sociedade, o que aliás, em última análise é o que todos buscam e, que em poucas palavras traduz-se na paz social.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020.

BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em Outubro de 2023.

<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%20sua%20conduta,Compet%20Confidencialidade%20e%20Dilig%20Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ETAPAS DA MEDIAÇÃO

*Valéria Bressan Candido*⁹⁰

O objetivo desse estudo é apresentar de lançar um breve olhar sobre as 5 principais fases da Mediação, quais sejam: Pré-Mediação, Sessão de abertura, Discussão, Formalização e encerramento, a fim de que o leitor as identifique em seu processo.

É certo que existem diversas formas de se organizar uma sessão de mediação, mas é preciso que ela aconteça de forma que as necessidades das partes sejam atendidas. Assim, não se pode pensar que a sessão seja de forma determinada, rígida e engessada para o seu desenvolvimento, atendendo, assim, também, a informalidade que a caracteriza, e devendo-se levar em conta o ambiente social que essa sessão acontece.

⁹⁰ Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Conciliadora do CEJUSC Guarulhos, autora de diversos artigos científicos.

No entanto, uma ritualística se faz necessária, para dar aos participantes, não só confiança no procedimento, mas também, para demonstrar sua seriedade como meio adequado de solução de conflito.

Ainda que a Lei N° 13.140, de 26 de junho de 2015 (Lei de Mediação), não estabeleça quais seriam as etapas a serem seguidas em uma sessão de Mediação, a doutrina procurou traçar alguns caminhos, que sintetizam o *iter* mediativo, direcionando, assim, o mediador no processo.

Pré-Mediação

A primeira etapa é a pré-mediação. É feita a acolhida inicial dos interessados e seus advogados (caso compareçam) e são passados os primeiros esclarecimentos relativos à mediação: como vai se desenvolver, os princípios que a regem (como a confidencialidade, imparcialidade, voluntariedade e a autonomia da vontade), direitos e deveres dos participantes, papel do mediador e o alerta para a possibilidade de a qualquer tempo se encerrarem as discussões. Este estágio tem cunho predominantemente informativo e almeja-se obter das partes a concordância em participar do procedimento.

É neste momento que o mediador, se apresenta às partes, situação que pode acontecer, individualmente, com a parte e seu advogado, mas a experiência tem mostrado, principalmente, nos centros judiciais de solução de conflitos (CEJUSC), o que normalmente acontece, é uma reunião conjunta com todos os envolvidos.

Sessão de abertura

Tendo as partes concordado com sessão, tem-se início a sessão de abertura. Esta etapa compreende de um discurso de abertura, onde o mediador se apresenta, formalmente, às partes, retomando os principais aspectos da fase anterior, e serão celebrados os acordos iniciais quanto às questões objetivas que permearão todos os encontros, como: periodicidade e duração das reuniões, participação de advogados e terceiros, e se for caso, definição quanto aos honorários do mediador. Este discurso funciona como um momento de percepção, onde as partes deixam a competição e darão início à colaboração, visando a uma proposta de acordo, através de um diálogo auto compositivo.

Ao término do compromisso inaugural, as partes expõem, sucintamente, a situação conflituosa. Este é o momento, que o objetivo do mediador é captar os pontos gerais que envolvem o problema e as diferentes percepções sobre a lide. Aos interessados será destinado igual tempo para expor suas visões, sendo a cada qual garantido o seu direito de fala sem interrupções.

Discussão

Com o conhecimento da situação conflituosa, inicia-se a discussão mais aperfeiçoada do conflito. O objetivo desta etapa é mapear com mais atenção o que foi exposto na tentativa de construir uma pauta que defina para cada um dos envolvidos: posição, interesses, necessidades, sentimentos e questões. Nesse momento o domínio das técnicas de Comunicação Não Violenta é de grande valia, pois este método permite que sejam esclarecidos pontos obscuros das pretensões individuais, para atingir, através de informações mais precisas, as necessidades não atendidas. Também, a escuta ativa, a formulação de perguntas reflexivas e circulares e a inversão de papéis, têm sido de grande eficácia na composição dos conflitos.

Resumo

Ato contínuo, o mediador organiza um resumo que servirá de base à formulação da proposta a ser acordada. Este será apresentado às partes para que verifiquem se o que foi colocado está corretamente identificado e compreendido. É importante que aqui sejam retomados todos os itens que devem ser equacionados, os interesses em jogo e as necessidades de cada um que desejam ver supridas, a fim de que, após feita a primeira proposta as partes possam, também, visualizar as pretensões mútuas e os limites onde o acordo será estabelecido.

Estratégias e intensificação

Inicia-se, neste momento, o processo de combinações advindas da proposta inicial. É o momento em que se analisa a viabilidade das opções apresentadas, e quais são mais adequadas para o caso em questão. Necessário de faz uma análise no que diz respeito à adequação, efetividade e viabilidade das alternativas. A atuação do mediador, neste momento é buscar o máximo de trocas de informações, visando à ciência das partes em cada etapa em que o acordo vai se desenvolvendo.

Formalização e encerramento

A última etapa que diz respeito à formalização do acordo e encerramento do procedimento. O propósito é fomentar decisões conjuntas e equilibradas que sejam pertinentes e sustentáveis ao longo do tempo (JONATHAN; ALMEIDA, 2016, p. 252). O objetivo do mediador neste momento é incentivar um processo de reflexão e autocomposição pelas próprias partes de forma que atendam às suas necessidades. De forma alguma sua atuação pode englobar a apresentação de uma solução, mesmo que haja uma solicitação nesse sentido, uma vez que essa tarefa é exclusiva dos mediados.

É possível que os indivíduos cheguem à conclusão de que não querem um acordo, ou o firmem apenas em parte. Mas isso não obsta a verificação da principal contribuição da opção pela mediação: a mudança no relacionamento a partir de uma transformação de postura que privilegia o respeito e a convivência pacífica.

Considerações Finais

Em razão do princípio da Informalidade que rege as sessões de mediação e conciliação não se pode primar por uma ou outra maneira de condução, que traz as diversas doutrinas sobre o assunto. Com o intuito de não engessar a atuação do mediador foi apresentado neste trabalho, de forma resumida, as fases a serem utilizadas na mediação e/ou conciliação, indicando elementos necessários ao leitor para a boa condução de uma sessão de mediação.

A observância das etapas possibilita que a Mediação de um Conflito promove a busca das respostas que as partes anseiam, além de permitir a concepção de ambientes de comunicação nos quais surgiram controvérsias e, se reestruturam de modo cooperativo, ativo e harmônico visando às atuações de cada um dos integrantes e às dinâmicas relacionais. Admite, ainda, constituir meios de integração e conexão e, simultaneamente, estimula os participantes a um raciocínio coerente acerca das diferentes ideias que permeiam a realidade em discussão, promovendo, assim, uma autêntica satisfação de necessidades de forma justa e permanente.

Referencias

- ALMEIDA, Rafael Alves de; JONATHAN, Eva. Dinâmica da Mediação: etapas. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.
- BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. In: Grinôver, Ada Pellegrini; Lagrasta Neto, Caetano (orgs.). Mediação e gerenciamento do processo. São Paulo: Atlas, 2007.
- Spengler, Fabiana Marion. Mediação: técnicas e estágios (recurso eletrônico). Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2017.

CAPÍTULO VI- ÉTICA DO MEDIADOR



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

A ÉTICA DO MEDIADOR: A IMPORTÂNCIA NA MEDIAÇÃO

Ana Clara Rodrigues da Costa⁹¹

A mediação é um processo que busca solucionar conflitos por meio do diálogo e da negociação. No entanto, atualmente, a mediação enfrenta diversas dificuldades, em especial a ética do mediador.

A ética é um dos pilares fundamentais da mediação e está relacionada à conduta do mediador em relação às partes envolvidas no conflito. O mediador deve manter a imparcialidade, confidencialidade, neutralidade e equilíbrio emocional durante todo o processo, visando a encontrar soluções justas e equilibradas para ambas as partes.

O Código de Ética para Mediadores é uma importante ferramenta para garantir a conduta ética e profissional do mediador durante a mediação. Ele define as normas e princípios que devem ser seguidos pelo mediador, como a imparcialidade, a confidencialidade, o respeito à autonomia das partes, entre outros.

Além disso, o código também estabelece as responsabilidades do mediador, como a de informar as partes sobre o processo de mediação, os direitos e deveres das partes e as possíveis consequências das decisões tomadas na mediação. O mediador também deve estar preparado para lidar com situações de conflito, adotando uma postura imparcial e colaborativa na busca de soluções para as partes.

Somado ao Código de Ética para mediadores, outra importante referência ética na mediação é o Anexo III da Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que trata da “Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário” e estabelece diretrizes para a prática da mediação no Brasil.

Entre as principais orientações, destaca-se a necessidade de garantir a confidencialidade das informações trocadas durante a mediação, bem como a imparcialidade e a neutralidade do mediador em relação ao conflito em questão. Além disso, o documento também estabelece a importância de se garantir o respeito aos direitos e à dignidade das partes envolvidas na mediação, bem como o dever de informar as consequências jurídicas das decisões tomadas durante o processo.

⁹¹ Advogada formada pela UFRJ, especialista em processo civil, com atuação em contencioso estratégico cível em especial nas áreas de contratos e consumidor. Entusiasta em legal design e advocacia 4.0. Secretária-Adjunta da Associação Brasileira de Advogados no RJ e Membro da Comissão de Educação Jurídica da ABARJ. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OABRJ.

Ainda segundo o Anexo III da Resolução 125, cabe ao mediador ter uma formação adequada e atualizada em mediação, além de exercer sua função com competência, diligência, honestidade e imparcialidade, sempre buscando garantir a qualidade do processo de mediação e a satisfação das partes envolvidas.

No entanto, mesmo com um código de ética bem estabelecido, a mediação ainda pode apresentar desafios éticos, principalmente diante de situações complexas que envolvem questões emocionais, culturais e políticas. Por isso, é importante que o mediador esteja sempre atento e se capacite constantemente para lidar com essas situações de forma ética e profissional.

Entre os desafios éticos enfrentados pelos mediadores atualmente, é possível destacar a dificuldade em lidar com a assimetria de poder entre as partes, especialmente em casos que envolvem questões de gênero, raça e classe social. O mediador deve estar atento a essas questões e buscar sempre uma postura imparcial, que leve em conta as necessidades e interesses de todas as partes envolvidas.

Em que pese haja o Código de Ética, ainda carece de clareza e uniformidade sobre o que seria a ética do mediador, cuja infringência ensejaria situações de conflito de interesse, comprometendo a imparcialidade do mediador.

Além disso, a mediação pode ser prejudicada por fatores externos, como pressão de terceiros interessados no conflito ou até mesmo a falta de recursos financeiros e tecnológicos para conduzir o processo de maneira adequada.

A falta de ética do mediador pode ser um grande obstáculo para o sucesso da mediação. A falta de compromisso com a imparcialidade, a transparência e a neutralidade podem prejudicar a confiança e a credibilidade do mediador e, conseqüentemente, a efetividade do processo de mediação. Infelizmente, essa é uma realidade que ainda é bastante presente atualmente.

Com a falta de ética do mediador, é possível que as partes percam a confiança no processo de mediação e optem por resolver suas questões em outras instâncias, como a judicial.

Em muitos casos, as partes envolvidas no conflito podem não acreditar que a mediação seja uma alternativa efetiva para a resolução de seus problemas. Isso pode ocorrer devido a experiências anteriores ruins com o processo ou devido à falta de informação sobre a mediação e seus benefícios.

Ademais, a falta de ética do mediador pode levar a um tratamento desigual entre as partes, o que pode ser prejudicial para o processo de mediação. É importante que o mediador trate todas as partes com igualdade e imparcialidade, sem tomar partido ou favorecer uma parte em detrimento da outra. Caso contrário, as partes podem sentir que não estão sendo tratadas de maneira justa e abandonar o processo de mediação.

Outra questão importante é a privacidade das informações que são compartilhadas durante a mediação. O mediador deve ser um profissional ético e comprometido com a confidencialidade das informações que são compartilhadas durante o processo. É importante que as partes se sintam seguras em compartilhar informações sensíveis, sem o risco de que essas informações sejam utilizadas de maneira inadequada ou compartilhadas com terceiros.

Uma visão inovadora sobre a ética do mediador pode envolver o uso de tecnologias para melhorar a mediação e garantir a ética do processo. A pandemia de COVID-19, por exemplo, impulsionou a adoção de tecnologias de comunicação online para a realização de mediações à distância. Nesse contexto, é importante que o mediador tenha habilidades técnicas para lidar com as ferramentas de comunicação online, bem como conhecimento das normas éticas e legais que regem a mediação à distância.

Além disso, o uso de inteligência artificial (IA) também pode ser explorado na mediação, com a finalidade de ajudar a identificar os interesses em conflito, sugerir soluções e até mesmo mediar a conversa em si. Entretanto, é importante lembrar que a IA deve ser usada como uma ferramenta complementar e nunca substituir a presença humana e o papel do mediador.

Outra inovação importante para a ética do mediador é a adoção de técnicas de comunicação não violenta (CNV). A CNV é uma abordagem que visa transformar conflitos em oportunidades para o diálogo e a compreensão mútua. Nesse sentido, o mediador pode incorporar técnicas de CNV para garantir que as partes envolvidas se comuniquem de maneira respeitosa e eficaz, de forma a encontrar soluções satisfatórias para ambas as partes.

A ética do mediador também pode ser aprimorada com o uso de metodologias ágeis. Essas metodologias visam a criação de processos iterativos e colaborativos, onde as partes são estimuladas a experimentar e a aprender juntas. Assim, o mediador pode utilizar técnicas ágeis para fomentar a criatividade e a inovação, buscando soluções que não seriam possíveis em processos mais tradicionais.

Outra inovação importante pode ser a incorporação de princípios de diversidade e inclusão na mediação. É importante lembrar que os conflitos muitas vezes têm raízes em desigualdades sociais e culturais. Assim, o mediador deve estar ciente dessas questões e trabalhar ativamente para garantir que as partes envolvidas tenham voz e possam ser ouvidas, independentemente de sua origem, raça, gênero ou orientação sexual.

Por fim, a ética do mediador também pode ser melhorada com a utilização de técnicas de gamificação. A gamificação consiste na aplicação de elementos de jogos em contextos não lúdicos, com o objetivo de aumentar a motivação e o engajamento das partes envolvidas. Assim, o mediador pode utilizar técnicas de gamificação para tornar o processo de mediação mais

atrativo e participativo, incentivando as partes a se envolverem ativamente na busca de soluções para o conflito.

Neste esteio, é mister salientar que, independentemente das inovações adotadas, o papel do mediador continua sendo fundamental para garantir a ética e a efetividade do processo de mediação.

Em conclusão, a ética do mediador é fundamental para o sucesso da mediação atualmente. A falta de ética do mediador pode prejudicar a confiança e a credibilidade do processo de mediação, bem como a imparcialidade e a privacidade das informações compartilhadas. É importante que os mediadores sejam profissionais éticos e comprometidos com os princípios da mediação, para que a mediação possa cumprir o seu papel de forma efetiva na resolução de conflitos.

Referências Bibliográficas:

ALMEIDA, Marco Antonio de. Mediação empresarial. São Paulo: Atlas, 2012.

Código de Ética do Mediador. Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 nov. 2010. Seção 1, p. 1-2. Anexo III. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao>. Acesso em: 25 abr. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Comissão Permanente de Acesso à Justiça e Cidadania. Justiça em Números 2021: ano-base 2020. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/relatorio_justica_em_numeros_2021_2708.pdf. Acesso em: 24 abr. 2023.

COSTA, Fernando G. da. Ética, moral e mediação: a importância da ética no processo de mediação. Revista Brasileira de Mediação, v. 3, n. 2, p. 74-85, 2015.

LIMA, Maria Regina F. de. Mediação: teoria e prática. São Paulo: Método, 2011.

NADER, Paulo. *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

SCHWERIN, Charles; KON, Allison. *Nudging: A New Way of Thinking about Law, Policy, and Change*. Cambridge: Harvard University Press, 2021.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008.

BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE ÉTICA, ESPECIALMENTE NO QUE SE DIZ RESPEITO À ÉTICA DOS MEDIADORES

*Juliana Melillo Barreira*⁹²

Sumário: 1. Introdução. 2. Ética como alicerce de uma sociedade saudável. 3. Ética do mediador. 3.1 A ética é o Norte para a definição dos princípios basilares da mediação. Conclusões. Referências bibliográficas.

6. Introdução

A vida em sociedade é norteada por princípios e por regras, que são cunhados, basicamente pelos costumes e restam formalizados pelo ordenamento jurídico.⁹³

O direito de uma pessoa encerra-se, quando o direito de outra pessoa se inicia. Trata-se de uma premissa simples, porém rica e sábia.

Numa análise mais profunda, o que se deseja é viver em harmonia e, para isso faz-se necessária a definição de regramentos e principalmente, que tais regramentos sejam respeitados.

Isto porque:

Se não houvesse regras, a vida viraria um caos, cada indivíduo fazendo o que bem entender, quando e da forma que melhor lhe aprouver... Seria praticamente impossível transitar de automóvel,

⁹² Mediadora e conciliadora judicial e extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada lato *sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

⁹³ BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em Outubro de 2023.

por exemplo, ou mesmo, entrar ou sair das suas casas, ou ainda talvez nem houvesse casas...⁹⁴

Ética, moral, regramentos, ideias distintas, mas que estão profundamente interligadas e presentes em todos os aspectos da vida em sociedade.

No presente texto, o que se pretende é, de forma sucinta, apresentar algumas reflexões sobre como a ética deve sempre nortear as pessoas de modo geral e, especialmente, no tocante à mediação, pretende-se ressaltar que a ética, além de norte, é o fio condutor dos mediadores.

7. Ética como alicerce de uma sociedade saudável

Segundo Tania Almeida, em sua obra *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*:

A ética – do grego ethos, que significa o conjunto de costumes, hábitos e valores de uma determinada sociedade ou cultura – diz respeito à nossa experiência social cotidiana e nos convida à permanente reflexão sobre como agimos na interação com o outro.⁹⁵

Quando se pensa a respeito da ética, logo se pensa em *norte de conduta*, fios condutores, guias de postura e comportamento, para que se possa conviver em sociedade e em paz.

Numa análise mais fria, ao se pensar em viver sob o julgo de regras, pode haver quem veja isto com apreensão...

Mas é exatamente o contrário.

Na realidade é maravilhoso que existam regras a serem seguidas. Isto sim acarreta segurança para as pessoas.

O que se repudia é a mudança das regras durante o jogo.

A título ilustrativo, solicita-se que se pense numa sessão de mediação, na qual foram expostas as regras que serão seguidas no procedimento de mediação, dentre elas, a regra segundo a qual será dada oportunidade de fala a todos os mediandos.

De repente, o mediador, talvez por gatilhos de cunho pessoal, simpatiza com um dos mediandos e permite que apenas este fale, sem dar oportunidade de fala para o outro, ferindo a impessoalidade, um dos princípios basilares da mediação.

⁹⁴ BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em Outubro de 2023.

⁹⁵ ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020.

No caso, o mediador afastou-se completamente da ética, por ter desrespeitado drasticamente o regramento, deixando os mediandos atônitos, frustrados, comprometeu a sessão, todos foram prejudicados, inclusive o mediando *privilegiado*.

Isto porque se as regras passarem a ser descumpridas, o beneficiado hoje pode ser o prejudicado amanhã, desaparecendo a segurança que todos apreciam, ainda que por vezes apreciem inconscientemente.

A bem da verdade, a ética pode ser considerada como uma espécie de *freio*, de *filtro*, um limitador que faz com que as pessoas, em última análise, respeitem-se mutuamente, vivam em harmonia, vivam em paz.

3. Ética do mediador

Esclarece-se que o mediador, assim como todas as pessoas ao exercerem ofícios, tem regramentos básicos que deve seguir, para que as sessões de mediação sejam saudáveis e eficazes.

Acrescenta-se que o dito com relação ao mediador também se aplica ao conciliador, no que tange à ética e aos princípios basilares que devem ser respeitados nas sessões.

Assim, tanto o mediador, como o conciliador deve ter como guia, os princípios basilares da mediação, pois seguindo por esta trilha, as sessões fluirão como deslizar no gelo.

3.1 A ética é o norte para a definição dos princípios basilares da mediação

Ressalta-se que o CONIMA (Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem) estabeleceu o Código de Ética para Mediadores, no qual está presente todo o regramento, que se seguido corretamente pelo mediador, este terá agido com a ética necessária para uma sessão genuinamente promissora.

Segundo o Código de Ética, no seu capítulo II expõe sobre os princípios fundamentais da mediação: “ *II. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS - O Mediador pautará sua conduta nos seguintes princípios: Imparcialidade, Credibilidade, Competência, Confidencialidade, e Diligência.* ”⁹⁶

Interessante notar que o Código dedicou seu capítulo I para discorrer sobre a *Autonomia de vontades*: “ *I. AUTONOMIA DA VONTADE DAS PARTES - A Mediação*

⁹⁶<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%C3%A1%20sua%20conduta,Compet%C3%Aancia%2C%20Confidencialidade%2C%20e%20Dilig%C3%Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

*fundamenta-se na autonomia da vontade das partes, devendo o Mediador centrar sua atuação nesta premissa.”*⁹⁷

É como se a autonomia de vontade estivesse acima dos demais princípios da mediação.

De fato, a autonomia de vontade das partes é um diferenciador que ocorre nas mediações, pois “*O caráter voluntário do processo da Mediação, garante o poder das partes de administrá-lo, estabelecer diferentes procedimentos e a liberdade de tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo.*”⁹⁸

Inclusive, se as partes convencionarem quebrar a confidencialidade, permitindo, por exemplo que uma pessoa estranha à sessão, a assista, pelo disposto no Código de Ética para Mediadores não há vedação a respeito, desde que o convencionado pelas partes não viole a ordem pública.

Confira-se:

Confidencialidade: os fatos, situações e propostas, ocorridos durante a Mediação, são sigilosos e privilegiados. Aqueles que participarem do processo devem obrigatoriamente manter o sigilo sobre todo conteúdo a ele referente, não podendo ser testemunhas do caso, respeitado o princípio da autonomia da vontade das partes, nos termos por elas convencionados, desde que não contrarie a ordem pública.⁹⁹

Entretanto, com a devida vênia e respeito, com base na ética, se algum princípio viesse a se sobrepor aos outros, seria o princípio da imparcialidade.

Pois este princípio parece ser o que mais se funde com a ética em si.

Veja-se como o Código de Ética para Mediadores define o princípio da Imparcialidade:

Imparcialidade: condição fundamental ao Mediador; não pode existir qualquer conflito de interesses ou relacionamento capaz de afetar sua imparcialidade; deve procurar compreender a realidade

⁹⁷

<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%C3%A1%20sua%20conduta,Compet%C3%Aancia%2C%20Confidencialidade%2C%20e%20Dilig%C3%Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

⁹⁸

<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%C3%A1%20sua%20conduta,Compet%C3%Aancia%2C%20Confidencialidade%2C%20e%20Dilig%C3%Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

⁹⁹

<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%C3%A1%20sua%20conduta,Compet%C3%Aancia%2C%20Confidencialidade%2C%20e%20Dilig%C3%Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

dos mediados, sem que nenhum preconceito ou valores pessoais venham a interferir no seu trabalho.¹⁰⁰

Ademais, quando o próprio Código de Ética para Mediadores permite que as partes convençam desatender o princípio da confidencialidade, faz a ressalva segundo a qual isto pode acontecer desde que não haja violação da ordem pública.

A preocupação com a ordem pública atende, inicialmente, à ética, porque se a ordem pública for desrespeitada significa que o ordenamento foi desrespeitado, que a lei foi desrespeitada, que as regras básicas de convivência foram desrespeitadas e seria o início do caos.

Conclusões

No tocante à mediação, percebe-se que a ética norteou as disposições do Código de Ética para Mediadores e não era para menos, pois a partir das considerações expostas nestas breves linhas, conclui-se que para que se tenha uma convivência saudável e harmoniosa é fundamental que se atenda à ética, sempre.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020.

BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em Outubro de 2023.

<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%C3%A1%20sua%20conduta,Compet%C3%Aancia%2C%20Confidencialidade%2C%20e%20Dilig%C3%Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

¹⁰⁰<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/#:~:text=O%20Mediador%20pautar%C3%A1%20sua%20conduta,Compet%C3%Aancia%2C%20Confidencialidade%2C%20e%20Dilig%C3%Aancia>. Acesso em 29.08.2023.

CONDUTA ÉTICA DOS MEDIADORES. DESAFIOS DIANTE DA REALIDADE DO PODER JUDICIÁRIO.

Valéria Bressan Candido¹⁰¹

O objetivo desse estudo é apresentar breves considerações sobre a aplicação do Código de Ética pelos mediadores e conciliadores que atuam no âmbito do Poder Judiciário no Estado de São Paulo. Embora o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estar se empenhando em disseminar a busca pela pacificação social, com a aplicação dos métodos adequados de solução de conflitos, a realidade do Judiciário Paulista denota a necessidade de grandes avanços quer na estrutura física que oferece, quer na divulgação das práticas autocompositivas.

Nesse universo, encontraremos os mediadores e conciliadores que atuam como auxiliares da justiça, realizando sessões de mediação e conciliação, no âmbito do Tribunal de Justiça, nas formas: pré-processuais e processuais. E para exercer essa atividade, o candidato a mediador ou conciliador, após a formação nos moldes determinados pela Resolução 125/2010 – CNJ, deverá observar as normas estabelecidas no seu Anexo III –, que dispõe sobre o Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais. As normas contidas neste Código visam instituir regras de conduta para os mediadores ou conciliadores, a fim de garantir às partes um procedimento com estrita sujeição à ética, além de oferecer à comunidade um sistema confiável e efetivo de resolução de litígios.

Assim para que confiabilidade da mediação e da conciliação se estabeleça, como processo eficaz para solução de controvérsias, estabelece relação direta ao respeito que os Mediadores e Conciliadores vierem a conquistar, por meio de um trabalho de alta qualidade técnica, embasado nos mais rígidos princípios éticos.

Princípios Fundamentais

O art. 1º, do Anexo III, da Resolução 125/2010 do CNJ estabelece:

Artigo 1º - São princípios fundamentais que regem a atuação de conciliadores e mediadores judiciais: confidencialidade, competência, imparcialidade, neutralidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes.

¹⁰¹ Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, autora de diversos artigos científicos.

Em ato contínuo, os parágrafos 1º a 6º, conceituam os princípios, que de forma resumida, dispõe:

Confidencialidade: os fatos, situações e propostas, ocorridos durante a Mediação, são sigilosos e privilegiados. Aqueles que participarem do processo devem obrigatoriamente manter o sigilo sobre todo conteúdo a ele referente, não podendo ser testemunhas do caso, respeitado o princípio da autonomia da vontade das partes, nos termos por elas convençados, desde que não contrarie a ordem pública.

Competência: é a capacidade para efetivamente mediar a controvérsia existente. Por isso o Mediador somente deverá aceitar a tarefa quando tiver as qualificações necessárias para satisfazer as expectativas razoáveis das partes.

Imparcialidade: condição fundamental ao Mediador; não pode existir qualquer conflito de interesses ou relacionamento capaz de afetar sua imparcialidade; deve procurar compreender a realidade dos mediados, sem que nenhum preconceito ou valores pessoais venham a interferir no seu trabalho. Este princípio se completa com o seguinte.

Neutralidade: que é o dever de manter equidistância das partes, respeitando seus pontos de vista, com atribuição de igual valor a cada um deles.

Independência e Autonomia: dispõe sobre a liberdade de atuação do mediador, que não sofrerá qualquer tipo de pressão, seja interna ou externa, possibilitando-lhe, inclusive, podendo recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, também não havendo obrigação de redigir acordo ilegal ou inexecutável, e por fim;

Respeito à ordem pública e às leis vigentes: é o dever de acautelar-se para que eventual acordo entre os envolvidos não infrinja a ordem pública, nem contrarie as leis vigentes.

A Estrutura dos Centros de Mediação e Conciliação no Poder Judiciário Paulista

O Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC), foi criado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, nos termos do artigo 7º da Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, pelo Provimento nº 1.868 do Conselho Superior da Magistratura do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo em 15 de fevereiro de 2011 (Diário Eletrônico da Justiça, ano IV, edição 903, 1º.03.11, caderno 1, pp. 1-2), visando à realização e implementação da Política Judiciária Nacional de tratamento de conflitos de interesses, instituída pela referida Resolução CNJ nº 125/2010, no âmbito do Estado de São Paulo.

Nos termos especificados no art. 2º, I, do mencionado Provimento n. 1868/2011, o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), tem por princípios os valores éticos, morais e profissionais, amparados na boa gestão,

transparência, solidariedade, responsabilidade e liberdade social, segurança operacional e democracia participativa, assegurando a todos o direito à solução dos conflitos, com o acesso qualificado à justiça (“acesso à ordem jurídica justa”), a disseminação da cultura da pacificação social por meio da centralização das estruturas judiciárias, da adequada formação e treinamento de servidores, conciliadores e mediadores.

Assim observância dos princípios fundamentais elencados no tópico anterior, é de suma importância para o bom desempenho das atividades de mediador e conciliador.

Muito embora, cada CEJUSC tenha suas funções disciplinadas por norma gerais instituídas pelo NUPEMEC, a ele foi franqueada a possibilidade de adaptação de acordo com o meio social que abrange, com o intuito de atender a população de sua região de forma eficiente no atendimento das necessidades ali recepcionadas, sem deixar de recepcionar as regras insculpidas na Resolução 125/2010 – CNJ, deverá observar as normas estabelecidas em seu Anexo III.

Assim, através dos CEJUSC’s é possível utilizar a conciliação/mediação na fase pré-processual, ou seja, antes da distribuição de um processo na Justiça, onde será agendada uma sessão de conciliação e a outra parte receberá uma carta-convite, ou um e-mail com o link de acesso para os casos de sessões por videoconferência. No dia marcado, conciliadores ou mediadores auxiliam os envolvidos a buscar uma solução para o problema, sob a supervisão do juiz coordenador. Se houver acordo, ele é homologado pelo magistrado e tem a validade de uma decisão judicial.

Esta dinâmica, também, se aplica aos processos judiciais, na forma do artigo 334, do Código de Processo Civil.

Conduta dos Mediadores e Conciliadores

O Código de Processo Civil, em seu artigo 165, faz uma diferenciação entre mediadores e conciliadores judiciais. Segundo o CPC, o conciliador atua preferencialmente nas ações, nas quais não houver vínculo entre as partes, e pode sugerir soluções. Já o mediador atua nas ações na quais as partes possuem vínculos, com objetivo de restabelecer o diálogo e permitir que elas proponham soluções para o caso.

No entanto em sua conduta, tanto os Mediadores quanto os Conciliadores, valendo-se de sua formação, devem atuar como facilitadores do entendimento entre as partes em conflito, por isso, segundo o Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, eles devem agir com imparcialidade, auxiliando e estimulando as partes a desenvolverem soluções consensuais para a disputa.

Outra postura que deve existir no Mediador e no Conciliador é a empatia. Tentar colocar-se no lugar dos envolvidos, sem “tomar partido”, o ajuda a entender melhor as pessoas,

o modo de agir e pensar delas, lembrando-se sempre que a busca da solução do conflito deve partir dos envolvidos, de forma que eles se sintam confortáveis em expor suas reais necessidades diante da questão posta. Assim, a empatia permite que o Mediador ou o Conciliador, em seu papel de facilitador da lide, possam se sensibilizar com a questão, tornando, assim, frutífero o diálogo entre as partes.

Ao exercitar a empatia, conseqüentemente, evita-se a imposição de autoridade. Esta, somente é obtida pelo nível de relacionamento que conseguir obter com as partes, a fim de que o acordo entabulado seja proveitoso para as partes.

Considerações Finais

A observância dos princípios norteadores da conduta ética de mediadores e conciliadores é o ponto de partida para uma atuação exemplar desses sujeitos.

Embora os casos que se apresentem tenham suas peculiaridades singulares, o Mediador ou o Conciliador, ao observarem os ditames principiológicos, garantem o exercício da fala e escuta ativa, integrando as partes o contexto discutido e os tornando protagonistas e responsáveis pelas decisões tomadas.

Os princípios legais da mediação corroboram os seus fundamentos éticos e funcionais. Ressaltar esses princípios é crucial para que a prática da mediação abranja de forma apropriada as pessoas que do instituto se utilizam, conforme Carlos Eduardo Vasconcelos (2017, p. 226-227).

A conduta ética, objetiva preservar a probidade do instituto da Solução Adequada de Conflitos, e proteger os que a utilizam. Determina os limites que diferenciam as práticas conduzidas por mediadores ou conciliadores qualificados daquelas informais conduzidas por parentes e amigos.

Dessa forma, a atividade do mediador e do conciliador baseia-se no respeito absoluto pela Dignidade e pelos Direitos da Pessoa Humana. O mediador é um profissional independente e imparcial, comprometido com o sigilo e capacitado para facilitar o diálogo entre os mediados e ajudá-los a procurar o melhor resultado consubstanciado num acordo que os satisfaça mutuamente. O mediador e o conciliador estão desprovidos do poder de imposição de uma decisão vinculativa, sendo responsabilidade dos mediados chegar ou não a um acordo.

Referencias

FISCHER, José Flávio Bueno. Princípios e Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Notariais. Disponível em: <https://www.tabelionatofischer.not.br/App/Assets/contents/38/princpiosecdigodeticadeconciliadoresemediadores.pdf> . Acesso 21.04.23
<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/> . Acesso 21.04.23
<https://mediadoresdeconflitos.files.wordpress.com/2020/03/cc393digo-c389tica-e-deontologia-da-amc-2003.pdf> . Acesso 21.04.23

CAPÍTULO VII- DISCUSSÃO DE CASO



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

A LEI DE MEDIAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO

Ana Clara Rodrigues da Costa¹⁰²

A mediação judicial tem se consolidado como uma importante ferramenta no sistema jurídico brasileiro para a resolução de conflitos. Com a promulgação da Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), o Brasil deu um passo significativo ao reconhecer a importância da mediação como um método eficiente e célere para solucionar disputas.

A Lei de Mediação foi criada com o objetivo de estimular a utilização de métodos consensuais de resolução de conflitos, proporcionando uma via alternativa ao litígio tradicional.

Seu principal propósito é incentivar as partes envolvidas em uma disputa a buscar uma solução amigável por meio da colaboração e da negociação, com o auxílio de um mediador imparcial.

Neste artigo, analisaremos um caso concreto envolvendo mediação judicial, a fim de ilustrar como a aplicação da Lei de Mediação pode proporcionar benefícios significativos para as partes envolvidas. O caso em questão envolve um processo judicial de cobrança de seguro de vida não pago, no qual a presença do mediador foi fundamental para a resolução da lide.

No caso, olvidando-se informações essenciais sobre a parte com fito de proteger sua identidade, o autor “A” era o beneficiário de um seguro de vida deixado por sua mãe, “M”. A contratação fora realizada por meio da empresa que esta última obtinha cuja relação contratual há muito se dava com o banco “X” que intermediou o contrato de seguro com a seguradora “S”.

Falecendo M, seu filho, A, procurou o banco X e a seguradora S para receber o prêmio, eis que ocorrera o sinistro. Contudo, ambas as empresas informaram uma pendência crucial na formação e contratação do seguro, o que o tornaria inválido.

Irresignado e extremamente abalado, A procurou um advogado “B” para que judicialmente reclamasse o seu direito.

Protocolada a ação por B, o magistrado do caso, muito felizmente, agendou a audiência de mediação, na qual houve uma bela atuação por parte do mediador responsável pelo caso.

¹⁰²Advogada formada pela UFRJ, especialista em processo civil pela UCAMRJ. Secretária-Adjunta da Diretoria Municipal da ABA/RJ. Membro da Comissão de Educação Jurídica e da Comissão Nacional de Ativos Digitais e Blockchain da ABA. Palestrante. Membro da Comissão de Ensino Jurídico da OAB/RJ.

O mediador do caso observou que o autor A estava abalado na mediação, demonstrando demasiada irritação com as empresas. Visualizando o ocorrido e percebendo a abertura dos prepostos das empresas, iniciou a sessão com os trâmites iniciais.

Em momento oportuno, o mediador conseguiu se comunicar com as empresas e percebeu as intenções e realizar o pagamento do prêmio. O desafio era acalmar os ânimos do autor A.

Utilizando técnicas apuradas, o mediador escutou ativamente o autor A, praticou o espelhamento de expressões corporais aplicando com primazia o rapport.

Tornou assim propício o ambiente para que as partes ali conseguissem delimitar os termos do acordo e finalizar lide sem prejuízos emocionais para A.

Analisando o processo de mediação deste caso, foram aplicados alguns princípios fundamentais previstos na Lei de Mediação. A oralidade, por exemplo, possibilita um diálogo direto entre as partes, incentivando a comunicação aberta e a expressão de seus interesses e preocupações.

A neutralidade do mediador é essencial para garantir imparcialidade e equidade no processo, permitindo que as partes se sintam seguras e confiantes.

Um dos principais benefícios da mediação é a promoção da escuta ativa. A escuta ativa envolve mais do que simplesmente ouvir as palavras das partes envolvidas. Trata-se de um processo no qual o mediador se concentra plenamente na comunicação da outra pessoa, demonstrando interesse genuíno pelo que está sendo dito.

Ao utilizar a escuta ativa na mediação, o mediador é capaz de compreender profundamente os interesses, preocupações e necessidades das partes. Isso facilita a identificação de soluções criativas e personalizadas, que atendam aos interesses de ambas as partes envolvidas. A escuta ativa contribui para o estabelecimento de um diálogo construtivo e colaborativo, essencial para alcançar um acordo mutuamente satisfatório.

Outro benefício da mediação utilizado no caso em análise é o uso da técnica do espelhamento. O espelhamento consiste em repetir, de forma resumida e em suas próprias palavras, o que foi dito por uma das partes. Essa técnica é utilizada para validar a fala da parte, demonstrando compreensão e oferecendo a oportunidade para a correção, se necessário.

O espelhamento ajuda a evitar mal-entendidos e permite que as partes se sintam ouvidas e compreendidas. Ao refletir o conteúdo da mensagem, o mediador reforça a importância da comunicação clara e melhora a qualidade do diálogo. Isso pode ajudar a construir um clima de cooperação e confiança entre as partes, facilitando a busca de soluções consensuais.

Ademais, também fora utilizado o rapport que é um elemento-chave na mediação, sendo um benefício significativo desse processo. O rapport refere-se ao estabelecimento de uma relação de confiança, empatia e harmonia entre o mediador e as partes envolvidas. Esse vínculo

positivo é fundamental para promover a abertura e a disposição das partes em colaborar e buscar soluções conjuntas.

Através de técnicas de rapport, como a linguagem corporal congruente, a empatia e a escuta empática, o mediador cria um ambiente acolhedor e seguro. O rapport facilita a comunicação efetiva e promove a igualdade entre as partes, proporcionando um clima propício para o diálogo e a negociação construtiva.

Ato contínuo, a presença de ambas as partes envolvidas no conflito é crucial para o sucesso da mediação. No entanto, em alguns casos, pode haver a não presença de uma das partes na audiência, o que pode se tornar um entrave ao processo de mediação.

A obrigatoriedade da participação das partes é um dos desafios enfrentados na implementação da mediação judicial, uma vez que nem todas as partes estão dispostas ou têm condições de comparecer à audiência. Essa ausência pode prejudicar a obtenção de uma solução consensual e impactar negativamente a efetividade do processo de mediação.

A Lei de Mediação trouxe consigo uma série de benefícios para a resolução de conflitos judiciais no Brasil. Oferecendo diversos benefícios, a escuta ativa na mediação desempenha um papel crucial ao permitir que o mediador compreenda profundamente os interesses, preocupações e necessidades das partes envolvidas. Ao demonstrar interesse genuíno e plena atenção, o mediador cria um ambiente seguro no qual as partes se sentem valorizadas e ouvidas.

Esse processo facilita o estabelecimento de um diálogo construtivo e colaborativo, onde as partes podem expressar suas perspectivas e interesses de maneira clara e assertiva. Através da escuta ativa, o mediador pode identificar soluções criativas e personalizadas que atendam aos interesses de ambas as partes, contribuindo para a construção de um acordo mutuamente satisfatório.

Outro benefício significativo da mediação é a presença obrigatória das partes durante o processo. A obrigatoriedade da presença incentiva o engajamento e a participação ativa das partes, promovendo uma maior responsabilidade no desenvolvimento das soluções. A presença física das partes na mediação cria um ambiente propício para o diálogo aberto e a negociação colaborativa.

No entanto, é importante ressaltar que a ausência de uma das partes pode ser prejudicial ao processo, pois pode dificultar a obtenção de um acordo satisfatório e comprometer a efetividade do procedimento de mediação.

Todos os elementos elencados nesse artigo e utilizados no caso concreto são capazes de contribuir para a resolução colaborativa e satisfatória de futuros conflitos.

Referências Bibliográficas:

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jun. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 28 jun. 2023.

COSTA, T. S.; SILVA, P. C. Escuta ativa na mediação: a importância da comunicação empática. *Mediação e Arbitragem*, v. 10, n. 2, p. 31-46, 2019.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GONÇALVES, Marcus Vinicius Rios. Novo Código de Processo Civil Comentado. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LIMA, Aline Gonçalves. A Importância da Mediação Judicial na Resolução de Conflitos. Jusbrasil, São Paulo, 24 out. 2021. Disponível em: <https://alinemagalhaes.jusbrasil.com.br/artigos/1119303873/a-importancia-da-mediacao-judicial-na-resolucao-de-conflitos>. Acesso em: 29 jun. 2023.

MACHADO, André Luiz. Mediação Judicial: A importância da Presença de Ambas as Partes no Processo. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 25, n. 5070, 29 jun. 2020. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81472/mediacao-judicial-a-importancia-da-presenca-de-ambas-as-partes-no-processo>. Acesso em: 01 jul. 2023.

MEDEIROS, M. A. Espelhamento como técnica de comunicação na mediação de conflitos. *Revista Brasileira de Mediação*, v. 14, n. 1, p. 70-89, 2016.

DISCUSSÕES DE CASOS

Juliana Melillo Barreira ¹⁰³

Sumário: 1. Introdução. 2. Distinção entre mediação e conciliação. 3. Por que as reuniões individuais (*caucus*) podem ser tão benéficas nas sessões de mediação? Conclusões. Referências bibliográficas.

1. Introdução

Neste texto serão lembradas algumas sessões presenciais de Mediação, que aconteceram no CEJUSC de Santana de Parnaíba, durante o período de estágio do Curso formador de Mediador Judicial.

A ideia de falar sobre estes casos surgiu de um com a constatação dos benefícios de um *caucus* oportuno e bem executado.

Ali, percebeu-se a importância da sensibilidade, bom senso, paciência do mediador.

No presente texto será explicado porque estas são características imprescindíveis ao que se pode chamar de *bom mediador*.

2. Distinção entre mediação e conciliação

Importante lembrar que na mediação, diferentemente da conciliação, existe um vínculo entre os mediandos, não necessariamente familiar, que transcende ao conflito.

Nota-se que a existência deste vínculo é que faz com que a condução das sessões de mediação seja um pouco diferente da condução das sessões de conciliação.

Perceba-se que se a comunicação entre os mediandos não for restaurada, mesmo que eles cheguem a um acordo, o conflito verdadeiro não terá sido genuinamente dirimido e a tão almejada harmonia não será alcançada.

Como nas sessões de conciliação não há vínculo entre os conciliandos, que transcenda ao conflito, se estes chegarem a um acordo, ainda que eles possam não ter ficado totalmente satisfeitos, o conflito em si terá sido dirimido.

3. Por que as reuniões individuais (*caucus*) podem ser tão benéficas nas sessões de mediação?

¹⁰³ Mediadora e conciliadora judicial e extrajudicial. Mestre em soluções alternativas de controvérsias empresariais. Pós graduada *latu sensu* em direito imobiliário. Graduada em direito. Síndica profissional em condomínios residenciais com serviços de hospedagem (*flats*); advogada especializada em solução consensual de conflitos.

Tania Almeida em sua obra *Caixa de ferramentas em mediação – Aportes práticos e teórico* dispõe que: “[...] reunião privada possibilita a expressão de emoções na ausência do outro; o contato com o discurso genuíno e não reativo de cada mediando [...]”¹⁰⁴

Nas sessões de mediação, os mediados costumam estar muito inflamados, sendo uma das principais *funções* do mediador, acalmá-los, praticando, por exemplo, a escuta ativa.

Justamente em razão dos ânimos constantemente acirrados nas sessões de mediação, o mediador, com a sua imprescindível sensibilidade irá perceber se se trata do caso de reunião individual e qual o momento mais oportuno para realizá-la.

No CEJUSC de Parnaíba, nas sessões presenciais, os funcionários do CEJUSC, quando notam que a conversa entre os mediados está caminhando para piorar o conflito, chamam a Chefe deste CEJUSC, que se encaminha à sala, explica para os mediados do que se tratam as reuniões individuais, explica também sobre o procedimento delas, garante a sua imparcialidade, conecta-se com os mediados e as reuniões individuais acabam acontecendo.

Dentre as várias sessões presenciais de mediação deste CEJUSC, optou-se por mencionar duas que aconteceram em dias diferentes, coincidentemente foram conduzidas pela mesma mediadora e tiveram reuniões individuais, porque em ambos os casos, o rumo mudou, completamente, após a realização do *caucus*.

Apesar de os detalhes das sessões terem empalidecido com o passar do tempo, algumas características continuam presentes na memória.

Nos dois casos mencionados, o vínculo entre os mediados era familiar, embora a condição financeira dos mediados fosse um pouco diferente entre os dois casos, em ambos, os advogados dos mediados estavam presentes e em ambas as famílias havia menores.

O que chamava mais a atenção é que, apesar do enorme esforço da mediadora, nos dois casos, os mediados não se acalmavam, continuavam demonstrando grande má vontade uns com os outros, o que tornou as sessões muito truncadas.

Interessante ressaltar a sensação de fracasso que pairava no ar, na medida em que a comunicação entre os mediados continuava péssima.

Acrescenta-se que em algumas outras oportunidades em que estava presente a mediadora destes dois casos, as sessões tinham ido muito bem.

Entretanto, nos casos em tela não havia mais esperança.

Num deles, a funcionária do CEJUSC, que auxiliava na confecção dos termos, chamou a Chefe do CEJUSC e no outro caso, os mediados já estavam preparando-se para irem

¹⁰⁴ ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020, p. 38.

embora, quando mais uma vez, a Chefe entrou em cena e, em ambos os casos, o cenário mudou completamente.

As reuniões aconteceram em salas separadas e notou-se que a postura da Chefe, embora os detalhes entre os dois casos, diferissem, a postura dela era norteada pelo mesmo escopo, qual seja aclamar os mediandos, entender as suas aflições, acolhê-los, enfim foram experiências riquíssimas para quem teve o privilégio de vivê-las pessoalmente.

Importante ressaltar que uma das maiores vantagens das reuniões individuais é que por estarem distantes do outro mediando, as pessoas ficam naturalmente mais à vontade, desabafam, algumas choram, mas todas, ao menos no tocane às duas sessões em tela, ficaram aliviadas, o sorriso apareceu nos rostos delas e esta mudança drástica chamou a atenção.

Supreendentemente, o termo já redigido como *infrutífero*, foi alterado, aliás, com muita felicidade e passou a ser *frutífero*.

Todavia é de se destacar que não é a obtenção do acordo em si que trouxe a toda aquela alegria aos presentes, mas sim o fato pelo qual a harmonia entre os mediandos havia sido restaurada.

Conclusões

O que se depreende da experiência acima narrada, entre outras ideias, é que nas sessões de mediação, faz-se imprescindível que o mediador seja provido de sensibilidade, paciência, bom senso e boa vontade.

Conclui-se também que as reuniões individuais, quando oportunas e bem executadas costumam mudar o rumo das sessões, positivamente, bem como costumam trazer enormes benefícios, como por exemplo, trazer alento à pessoa que antes estava aflita, agoniada e após passar pelo *caucus* sente-se, visivelmente, mais leve.

É bem verdade, que tais afirmações não são absolutas, entretanto, felizmente, nos casos em tela, concretizaram-se.

Como o que se busca na vida em sociedade é, em última análise, a paz social¹⁰⁵, o norte do mediador é resolver genuinamente o conflito entre as partes, para que se tenha uma vida em sociedade harmoniosa e feliz.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, 7.ed. São Paulo: Editora Dash, 2020.

BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em outubro de 2023.

¹⁰⁵ BARREIRA, Juliana Melillo. *Reflexões sobre como buscar a paz social e a importância dos princípios que norteiam a mediação*. Texto produzido para GEM – Grupo de Estudos de Mediação em Outubro de 2023.

DISCUSSÃO DE CASOS REAIS E FORMAS DE CONDUÇÃO DAS SESSÕES

*Valéria Bressan Candido*¹⁰⁶

O objetivo desse artigo é trazer situações reais, guardado do devido sigilo, de situações ocorridas durante sessões de mediação e a forma pela qual o mediador/conciliador lidou com as intercorrências apresentadas.

A função do mediador/conciliador na condução de uma sessão é promover um ambiente saudável com a finalidade de que as partes cheguem a um consenso e promovam um acordo onde elas tenham suas necessidades satisfeitas.

Ressalta-se que se trata de uma ação judicial que tramitou perante uma das Varas de Juizado Especial Cível, ao qual não foi concedido o tramite em segredo de justiça.

Resumo do Caso

Cuida-se de ação de indenização por danos morais movida pelo autor em face de radialista e rádio com transmissão via WEB.

Narra o pedido que, em 30 de novembro de 2021, em entrevista ao vivo dada à Programa transmitido pela rádio requerida e transmitida pelo Facebook, o radialista requerido ofendeu a dignidade e a moral do requerente, por meio de que considerou fala preconceituosa, ofensiva, ilícita e inapropriada ao referir-se ao autor.

O pedido foi: condenação dos Requeridos, solidariamente, ao pagamento de indenização a título de danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais); condenação dos requeridos à remoção do conteúdo ofensivo e violador ao direito do Requerente, em qualquer das redes sociais que possuam, bem como de qualquer plataforma digital em que o vídeo possa ainda estar sendo propagado para demais pessoas, sob pena de multa diária por descumprimento no montante de R\$ 500,00 (quinhentos reais); e que fosse determinadas as providências que assegurem o resultado prático equivalente ao adimplemento das obrigações, incluindo a conversão em perdas e danos.

Recebida a inicial o juiz indeferiu o pedido de segredo de justiça e determinou que fossem os autos encaminhados para a audiência de conciliação.

¹⁰⁶ Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, Conciliadora do CEJUSC Guarulhos, autora de diversos artigos científicos.

A sessão de conciliação.

Na data designada, compareceram as partes, o autor, e o réu radialista, acompanhada de seus respectivos advogados, ficando ausente a rádio. Iniciada a sessão a mediadora pediu que o autor contasse os fatos, após, dirigiu-se ao réu presente, que ele contasse sua versão dos fatos quando, surpreendentemente, foi interrompida pelo advogado do réu dizendo que; “havia instruído seu cliente a permanecer calado (sic) ”.

A mediadora tentou explicar ao advogado que a intenção da sessão era a composição entre as partes, e para que isso fosse possível, o diálogo era necessário. Novamente, o advogado repetiu a “orientação” dada ao cliente. Nesse momento apresentou uma proposta de acordo de mil reais.

A mediadora, então, voltou-se para o autor e seu advogado, perguntando o que achavam, e ambos disseram que o valor era irrisório diante do que foi pedido na ação, e que poderiam realizar um acordo em torno de sete mil reais. Diante da fala do autor, a mediadora dirigiu-se ao réu perguntando-lhe se seria possível melhorar a proposta, quando foi advertida pelo advogado que sua postura indicava uma imparcialidade ao caso, que “ele” estava ali representando o réu e que a atitude da mediadora afrontava suas prerrogativas e que o valor pretendido pelo autor era alto, não sendo possível a realização de um acordo. A mediadora então, dirigiu-se as partes e disse que iria elaborar um termo de audiência infrutífera, ante a postura do réu e seu advogado.

Em ato contínuo, o advogado do autor, disse que se fosse melhorada a proposta, aceitaram a exclusão da rádio do polo passivo, e encerrariam o processo. Nesse instante, o réu chama seu advogado, que transmite a todos a proposta do pagamento do valor de quatro mil reais, dividido em 4 vezes.

O autor e seu advogado conversaram, e por entenderem que seria melhor aceitar a proposta e encerrar o processo, consentiu com o valor ofertado.

A mediadora, então passou à redação do termo, seguindo os padrões impostos pelo Tribunal de Justiça, onde no sistema, havia o modelo de termo padrão, que somente era acrescido de valores e ações constantes do acordo.

Nesse momento o advogado do réu quis alterar no termo a expressão: “dá plena quitação”, para “dá quitação geral”, quando foi informado pela mediadora que o texto era um padrão do tribunal, e que iria tentar fazer a mudança, no entanto, não garantiria que fosse possível a mudança, uma vez que o texto era “padrão do sistema”, e talvez não conseguisse fazer essa alteração.

Em resposta, o advogado do réu, em tom de voz alterado, reclamou dizendo: “então se ficar acordado que a parte pagará quatro mil reais em quatro vezes, dará uma cambalhota e três pulinhos, não seria possível constar do termo?”

A mediadora informou que se esse fosse o acordo seria descrito no termo, pois o sistema do tribunal permite a inserção das informações constantes do acordo, mas não do texto padrão elaborado pelo tribunal.

Diante da resposta o advogado do réu reclamou do tribunal fazendo críticas aos procedimentos. A mediadora disse então ao advogado que, caso ele não concordasse com os procedimentos determinados pelo tribunal, que procedesse, então, a uma reclamação junto a Corregedoria Geral de Justiça, quando obteve a resposta: “Graças a Deus eu não faço JEC, hoje foi uma exceção”, pelo advogado do réu.

A sessão foi encerrada com a assinatura do termo pelas partes e seus advogados, além da mediadora. Todos se despediram cumprimentando a mediadora, menos o advogado do réu, que se retirou da sala de conciliação sem ao menos despedir-se.

Considerações Finais

Fica nítida a percepção de que alguns advogados não conhecem o instituto da mediação, seja a sua finalidade, seja sua ritualística. Acredita-se que esse fato se dê pela cultura litigante arraigada nos operadores do direito, que foi herdada dos bancos acadêmicos, que ensinava que o bom advogado é aquele que ganha a causa.

A medida em que os advogados tomarem consciência que a mediação/conciliação é o meio de solução muito mais rápido, vantajoso, e justo, uma vez que as partes são quem estabelecem a satisfação de suas necessidades, situações constrangedoras como esta serão raras.

Hoje o advogado que não maneja a mediação/conciliação está fadado ao exercício obsoleto da advocacia, e conseqüentemente, arcaico no universo profissional.

Referencias

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO – Disponível em:
<https://www.tjsp.jus.br>.

CAPÍTULO VIII - CÓDIGO DE CONDUTA PARA MEDIADORES



Grupo de Estudos em
Mediação Cs Views

PREÂMBULO

A Mediação e a Conciliação, em um processo que visa a solução não litigiosa de um conflito, transcendem ao caso concreto e se dispõem a modificar uma situação desfavorável para as partes, de forma colaborativa.

Assim, observada a qualidade técnica e baseado nos princípios que norteiam a Mediação e a Conciliação, este Código de Conduta tem por objetivo garantir às partes um procedimento com estrita sujeição à ética, facilitando o diálogo entre elas, promovendo o entendimento e a identificação de seus interesses, buscando, de forma criativa, possibilidades para obter um acordo satisfatório para as partes.

I. DOS PRINCÍPIOS DO MEDIADOR

Os mediadores, no exercício de suas funções, devem atuar em conformidade com os princípios fundamentais que regem a atuação dos mediadores, previstos na Lei de Mediação n. 13.140/2015 e na Resolução 125/10 do CNJ conforme descritos a seguir:

I.1. DA IMPARCIALIDADE

Art.1º - O mediador deve ser imparcial, não favorecendo nenhuma das partes, tratando-as sempre com igualdade.

I - O mediador deve atuar com clareza, sem envolvimento com nenhum dos mediados, sob pena de tornar a mediação nula e sem efeito jurídico.

II - O mediador tem o dever de agir sem preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente de nenhuma das partes.

I.2. DA INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA

Art. 2º - O mediador não pode ter vínculo, relacionamento ou conflito de interesses com qualquer das partes.

I - O mediador deve atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo-lhe permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias

para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo obrigação de redigir acordo ilegal ou inexecutável;

I.3. DA NEUTRALIDADE

Art. 3º - O mediador deve estar atento para que seus valores e convicções não direcionem a sua atuação no processo de Mediação e nem interfiram nas decisões das partes.

I - É dever do mediador manter-se equidistante das partes, respeitando seus pontos de vista, com atribuição de igual valor a cada um dos envolvidos no conflito.

I.4. DA CREDIBILIDADE

Art. 4º - O mediador deve construir e manter a credibilidade perante as partes, agindo sempre com independência, franqueza, empatia e coerência, estimulando a comunicação ativa entre os mediandos.

I.5 DA COMPETÊNCIA

Art. 5º - O mediador deve ser efetivamente capaz de mediar a controvérsia existente entre as partes. O mediador que não se sentir em condições de desempenhar a função, não deve aceitá-la.

I - O mediador deve possuir qualificação que o habilite na atuação judicial e/ou extrajudicial com capacitação e expertise profissional, resolvendo demandas através dos métodos consensuais de resolução de conflitos.

I.6. DO RESPEITO

Art. 6º - O mediador deve respeitar as partes e exigir respeito, agindo em reciprocidade e empatia com os mediandos.

I - O mediador deve ainda reconhecer e aceitar as percepções e os valores próprios de cada parte, mantendo a imparcialidade dos fatos.

I.7 DA CONFIDENCIALIDADE

Art. 7º - Quaisquer acontecimentos ocorridos durante a mediação são confidenciais e sigilosos.

I - O mediador está impedido, inclusive, de testemunhar sobre os mesmos e/ou de atuar como advogado de uma das partes, em qualquer hipótese.

II - O mediador tem o dever de manter o sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes.

I.8. DA DILIGÊNCIA

Art. 8º - O mediador deve atuar de forma diligente, com empenho, cuidado ativo, zelo, rapidez e presteza, estimulando as partes a dialogarem sobre suas controvérsias.

I - O mediador deve assegurar o correto e adequado andamento do procedimento.

I.9. DA VONTADE DAS PARTES

Art. 9º - O mediador tem o dever de fundamentar-se na autonomia da vontade das partes, bem como no caráter voluntário, que é a liberdade de decisão que as partes têm sobre o procedimento da mediação.

I.10. DA BUSCA PELO CONSENSO

Art. 10 - O mediador tem o dever de conduzir a mediação estimulando a comunicação entre as partes envolvidas, buscando o entendimento e o consenso, facilitando a resolução do conflito.

I.11. DA BOA-FÉ

Art. 11 - O mediador deve se pautar na boa-fé objetiva, estabelecendo um parâmetro de conduta em cada sessão de mediação.

I - A boa-fé objetiva é uma norma de comportamento, de fundo ético, juridicamente exigível e independente de qualquer questionamento em torno da presença de boa ou má intenção.

I.12. DA ORALIDADE

Art. 12 - O mediador deve agir de forma verbal, simples, acessível e diretamente às partes, visando facilitar o entendimento e a comunicação.

I.13. DA INFORMALIDADE

Art. 13 - O mediador tem o dever de flexibilizar o procedimento da mediação, respeitando o princípio da informalidade, permitindo que as partes livremente busquem a solução conjunta.

I.14. DO EMPODERAMENTO DAS PARTES

Art. 14 - O mediador deve, em cada sessão de mediação, estimular as partes para que elas possam resolver seus próprios conflitos, tornando-os partícipes ativos de suas decisões.

I.15. DA DECISÃO INFORMADA

Art. 15 - O mediador tem o dever de manter os mediandos plenamente informados quanto ao contexto fático no qual estão inseridos.

I - O mediador não deve fornecer orientação jurídica, papel reservado aos advogados das partes.

II - O mediador deve, na decisão informada, contextualizar novamente as partes, enfatizando os pontos que merecem maior reflexão por parte dos mediandos.

III - Cabe ao mediador avaliar, dependendo da situação, a realização de sessões privadas de mediação (Caucus) ou o agendamento de uma nova sessão de mediação.

II. DA COMUNICAÇÃO

II.1 – DA TRANSPARÊNCIA

Art. 16 - O mediador deve utilizar a comunicação verbal e não verbal de maneira eficaz, uma vez que o processo de comunicação só será eficiente se os mediandos entenderem com clareza o que o mediador disse.

I – Na comunicação verbal o mediador deve observar a impositação de voz, a interpretação e a dicção.

II – Na comunicação não verbal o mediador deve observar a postura e a expressão facial.

III - O mediador deve ser transparente em sua fala e linguagem corporal, informando e esclarecendo cada gesto. Durante a sessão, o mediador deve informar os mediandos que fará anotações dos pontos discutidos para facilitar a sua compreensão.

IV - É fundamental que o mediador crie uma relação de empatia com os mediandos. Para facilitar a comunicação, é necessário saber se colocar no lugar do outro, entrando em sintonia com ele.

V – Cabe ao mediador interpretar o que os mediandos estão sentindo ou pensando, sem julgar ou criticar, sempre confirmando com as partes as suas interpretações.

VI – Nos casos de mediação extrajudicial, é papel do mediador comunicar previamente, com clareza e transparência, o valor e a forma de pagamento dos honorários.

Art. 17 – O mediador deve evitar falar com uma parte a sós, antes, durante ou após uma sessão de mediação, visando a atender a transparência do mediador com os mediandos.

II.2. DA LINGUAGEM ADEQUADA COM AS PARTES

Art. 18 – O discurso do mediador deve ser objetivo, claro e conciso.

I – O mediador, em sua fala, deve utilizar frases curtas; palavras de fácil entendimento; focar no assunto; ser preciso na informação, especialmente com números; evitar palavras que possam apresentar duplo sentido ou vícios de linguagem.

II – O mediador deve ter uma linguagem neutra. Ao abordar fatos importantes da controvérsia, é importante apresentar a mesma informação de modo mais ameno e eficiente.

III – A linguagem neutra é baseada em o mediador utilizar expressões com cunho positivo e evitar aquelas que possam transmitir às partes qualquer sentimento improdutivo.

III. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 19 - O mediador tem o dever de ser pontual.

I – Cabe ao mediador respeitar os horários agendados para o início e término das sessões.

II – O mediador deverá respeitar o tempo estipulado para cada uma das sessões privadas (caucus).

III – É papel do mediador controlar o tempo reservado para cada etapa do procedimento de mediação, a fim de que seja resguardado o princípio da igualdade entre as partes.

Art. 20 – O mediador deve ter a competência necessária para desempenhar sua função. Abaixo está listado um rol exemplificativo das competências necessárias:

I – Conhecimento do procedimento de mediação;

II – Habilidades de comunicação e condução do procedimento de mediação;

III – Experiência com mediação;

IV - Familiaridade com as técnicas da mediação;

V- Atualização constante em habilidades e conhecimentos;

VI – Aplicação, de maneira correta e consciente, todas as técnicas da mediação que forem aplicáveis aos casos.

Art. 21 - O mediador deve tratar com respeito e dignidade todas as pessoas envolvidas no procedimento de mediação.

Art. 22 – O mediador deve sempre respeitar a autonomia das partes, prevendo a ausência de obrigação de resultado.

I – O mediador deve ter ciência que é facultado às partes, devidamente informadas, a realização de acordo, não sendo a ele permitido impor um resultado.

Grupodeestudos@csviews.com.br

