



João Pessoa, v. 25, n. 58, jan.-abr., 2026.

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

Emmanuela Carvalho Cipriano Chaves*

Universidade de Fortaleza, Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-3545-258X>

Lilia Maia de Moraes Sales**

Universidade de Fortaleza, Brasil.
<https://orcid.org/0000-0003-2843-7207>

Resumo: Com a crescente utilização dos mecanismos consensuais de solução de conflitos no Brasil, em especial, a partir da Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, quando ocorreu a aproximação entre a Mediação de Conflitos e o Poder Judiciário, além de ter estabelecido a obrigatoriedade da capacitação dos mediadores e dos conciliadores, tornou-se mais evidente a necessidade dos profissionais da área jurídica aprofundarem a compreensão quanto aos mecanismos consensuais de solução de conflitos, além da necessidade de buscar conhecimentos e desenvolvimento de habilidades que permitam o encaminhamento adequado e efetivo das demandas para mecanismos que consigam estender as possibilidades de quem busca o acesso à justiça para o alcance de resultados mais satisfatórios, efetivos, sustentáveis e em prazo razoável. Assim, o presente artigo tem como objetivo apresentar pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas pelo mediador de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI como forma de ampliar as possibilidades de tais profissionais alargarem a sua visão e consequentemente diversificarem as vias de acesso à justiça. Para subsidiar este estudo, foi realizado levantamento bibliográfico e análise de documentos. O estudo revelou que profissionais da área jurídica que atuam na área da gestão de conflitos podem desenvolver habilidades que facilitam a atualização dos profissionais da área do direito para o mercado jurídico no século XXI.

Palavras-chave: mediação de conflitos; profissionais do direito no século XXI; habilidades dos mediadores.

* Doutora em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza. Email: emmanuelacipriano@hotmail.com

** Doutora em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: lilia@unifor.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas

DOI: 10.22478/ufpb.1678-2593.2024v23n54.71293

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

Emmanuela Carvalho Cipriano Chaves

Lilia Maia de Moraes Sales

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é responsável pelo controle administrativo do Poder Judiciário. Ele planeja políticas públicas para o Sistema de Justiça, objetiva buscar soluções para problemas identificados previamente e aprimorar a prestação jurisdicional. Em 2010, o Conselho Nacional de Justiça criou a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário por meio da Resolução n. 125, passando a estimular a utilização dos Mecanismos Adequados de Solução de Conflitos (MASCs), tais como a mediação e a conciliação. Além de implementar a obrigatoriedade de uma capacitação mínima para a atuação do mediador e do conciliador judiciais, dentre outras, na busca pela eficiência operacional e pelo acesso à justiça como uma ordem jurídica justa.

Diante dos avanços e desafios da Mediação de Conflitos no Brasil, seja em sua prática extrajudicial ou judicial, presencial ou virtual, os profissionais da área jurídica têm se deparado com o processo colaborativo com maior frequência. Essas vivências podem despertar sua atenção para habilidades que muitas vezes não desenvolveram durante a formação e nem na prática que prioriza a cultura da sentença ao invés da cultura do consenso. Observa-se também que novas tendências do Direito indicam a necessidade de

atualização dos profissionais. Assim, num contexto de mudanças sociais e diversidade nas formas de solucionar conflitos, com possibilidade de encaminhamentos diversos e adequados às especificidades relacionadas a origem do conflito, ao nível do conflito e ao interesse dos envolvidos, atenta-se para as habilidades necessárias para os profissionais da área jurídica no século XXI. A quase-ausência de habilidade para trabalhar em processos colaborativos chama atenção e desperta para a análise das habilidades desenvolvidas pelo mediador que convergem com as necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI. Essas habilidades estimulam a transformação de perfil do profissional que transita entre a cultura da sentença e a cultura do consenso sem barreiras para ampliar a visão.

A aproximação entre a Mediação de Conflitos, o Poder Judiciário brasileiro e o CNJ abriu espaço para a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos, mas também ampliou a possibilidade para profissionais da área jurídica se inscreverem em cursos para a formação de mediadores judiciais. Isso gerou um movimento de percepção de como a formação jurídica ainda mantém o paradigma do litígio, sem a preparação para a possibilidade do consenso. Apesar da aproximação dos mecanismos de solução consensual de conflitos, percebeu-se que não existem muitos profissionais preparados para atuar em processos colaborativos.

Democratizar os mecanismos consensuais de solução de conflitos, sem descredibilizar processos colaborativos, exige a ampliação da visão dos profissionais da área jurídica para considerarem a possibilidade de consenso em situações possíveis, e de litígio para tantas outras para as quais a disputa judicial é a via adequada. Para a credibilidade da Política Judiciária Nacional para tratamento adequado dos conflitos, será essencial que os

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

profissionais da área jurídica considerem ambas as possibilidades de consenso e de litígio, dependendo da origem do conflito, do interesse dos envolvidos e do nível do conflito.

Suscita-se então, alguns questionamentos: Como incluir na formação jurídica o desenvolvimento de habilidades que facilitem o encaminhamento adequado dos conflitos e o alcance pelo cidadão do acesso à justiça como uma ordem jurídica justa? Quais as necessidades apresentadas pelo mercado de trabalho e pela sociedade na atualidade? Quais mudanças na área jurídica exigem novas habilidades? Quais habilidades os profissionais que já atuam com mediação e gestão consensual de conflitos desenvolveram e que importam para os profissionais do direito no século XXI?

O presente artigo tem como objetivo apresentar os pontos de convergência entre as habilidades desenvolvidas pelo mediador e pelos gestores de conflitos, que podem auxiliar aos profissionais da área jurídica a ampliarem a visão considerando a possibilidade de consenso em situações que indiquem encaminhamentos para processos colaborativos, o que pode tanto credibilizar os mecanismos consensuais de solução de conflitos mantendo a qualidade dos processos quanto estimular o alcance de habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI.

Para subsidiar este estudo, foram realizados levantamento bibliográfico e análise de documentos, priorizando os relatórios do Fórum Econômico Mundial, intitulados “Futuro dos Trabalhos”. A revisão de literatura se deu a partir do levantamento de artigos pela plataforma *Google Scholar*, buscando articular a literatura sobre gestão consensual de conflitos e as habilidades necessárias ao profissional do século XXI, com enfoque nos materiais publicados após a vigência da Resolução n. 125/2010, do CNJ.

A presente pesquisa se situa em um campo pouco explorado pela literatura jurídica, na interseção entre a educação jurídica e os

meios adequados de solução de conflitos. A literatura predominante na temática tende a abordar as habilidades do jurista, a partir de um olhar de avanços tecnológicos, ao passo que esta revisão propõe um olhar a partir das necessidades não só do mercado, mas da sociedade, tratando o jurista como um ator fundamental na garantia do acesso à justiça.

O trabalho dividiu-se em quatro tópicos que abordam as seguintes temáticas: A mediação e a Gestão Consensual de Conflitos, avanços e desafios que impactam na atuação do profissional do Direito da atualidade; As novas tendências do Direito e a atualização profissional a partir da gestão consensual; Habilidades para os profissionais no século XXI - sob o prisma global e as habilidades dos profissionais do Direito num cenário de crescimento dos mecanismos consensuais de solução de conflitos e as habilidades do profissional do século XXI - pontos convergentes.

2 A MEDIAÇÃO E A GESTÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS - AVANÇOS E DESAFIOS PARA O PROFISSIONAL DO DIREITO NA ATUALIDADE

A Gestão Consensual de Conflitos já presente na Constituição Federal de 1988 que, em seu preâmbulo, quando determina ser o Estado Brasileiro fundamentado e comprometido “na ordem interna e internacional com a solução pacífica das controvérsias” inicia um movimento de aprovação de leis que já inserem em seu texto o viés do consenso: Código de Defesa do Consumidor de 1990, Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais de 1995, Lei da Arbitragem de 1996, Lei de Recuperação Judicial de Empresas de 2005, dentre outras, demonstrando o interesse pelo descongestionamento dos Tribunais.

No decorrer da aproximação entre a Mediação de Conflitos e o Poder Judiciário, a ênfase no descongestionamento ganhou força sendo apontada e compreendida quase como principal objetivo para a utilização de mecanismos como a Conciliação e a Mediação de Conflitos. Assim, observa-se que nas normativas relacionadas à Mediação de Conflitos que foram entrando em vigor, nas ações e resoluções do Conselho Nacional de Justiça e estimuladas pelo conselho e nas publicidades de incentivo a utilização dos mecanismos consensuais de solução de conflitos no âmbito do Judiciário, o descongestionamento ganha ênfase com vistas à celeridade e ao tempo razoável do processo.

Como exemplo do foco com ênfase em celeridade e tempo razoável do processo pode-se observar os indicadores do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça 2021-2026 que versam sobre a meta 40 “Implementar, ano a ano, 100% das ações que promovam a Política de Soluções Alternativas de Conflitos, até 2026” e que mede o percentual de implantação das ações planejadas no ano, não existindo o indicador de qualidade das ações que permita identificar no decurso do tempo a possibilidade de aprimoramento das práticas na Mediação e da Conciliação no âmbito do Judiciário, pois o foco é na quantidade de ações que estimulem a utilização dos mecanismos consensuais de solução de conflitos.¹

Uma das ações acompanhadas são as Semanas Nacionais de Conciliação coordenadas pelo Conselho Nacional de Justiça que para efeito do “Prêmio Conciliar é Legal”, considera o número de acordos. O foco no número de acordos indica a perspectiva de alcance de metas que tem relação com o imediatismo do cotidiano, contudo interessa entender também o que envolve o número de acordos, como por exemplo, quais os acordos que depois vieram a se tornar

¹ Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça 2021-2026. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/11/plano-estrategico-4a-versao-2022-v3.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

ações de execução de acordos e qual a relação desse descumprimento do acordo com a qualidade das mediações e das conciliações ou se o encaminhamento dos casos está coerente com o mecanismos adequado ou se o tempo disponibilizado para as audiências de conciliação e se mediação durante as “Semanas Nacionais de Conciliação” permitem que os conciliadores e mediadores atuem mantendo a ética profissional e se conseguem aplicar técnicas essenciais para a manutenção da qualidade das audiências, ou seja, a complexidade para a utilização adequada dos mecanismos pode não ser alcançada pela perspectiva do foco na quantidade para celeridade².

Vale ressaltar que apesar da semana voltada para o estímulo ao consenso ser denominada de “Semana Nacional de Conciliação” acontecem tanto Conciliações quanto Mediações, informação importante de ser disseminada para que não ocorra o reforço à ausência de compreensão das diferenças entre os dois mecanismos o que também interfere na qualidade, pois demandam profissionais com habilidades específicas e tempos diferentes devido a origem do conflito que é encaminhado para cada mecanismo. Os conflitos advindos de relação continuada que contemplam aspectos objetivos e subjetivos pela natureza da relação são encaminhados para Mediações e tendem a precisar de um tempo maior durante as audiências, já os conflitos de advindos de relação eventual que contemplam em sua maioria aspectos objetivos pela natureza da relação são encaminhados para Conciliações e tendem a precisar de um tempo razoável, mas em geral menor do que os das audiências de conciliação.

² Semana Nacional da Conciliação. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao/semana-nacional-de-conciliacao/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

Os dados anteriores impactam diretamente em dois quesitos essenciais para a manutenção da essência de cada mecanismo consensual de solução de conflitos:

1 – Tempo – Se o Judiciário perceber e apresentar os mecanismos consensuais de solução de conflitos como meios mais rápidos para solução de conflitos considerados mais simples, acontece a acentuação de alguns pontos de risco para a qualidade e credibilidade de tais mecanismos, quais sejam: ser rápido para dar celeridade ao andamento dos processos o que pode tornar as audiências tão rápidas que perde-se a essência dos mecanismos, não ocorrendo o estímulo à solução dos conflitos pelas partes envolvidas e ainda ao considerar os mecanismos aptos para recepcionar conflitos simples desconsiderar que tais conflitos podem ser extremamente complexos e demandar tempo para solução real, em especial os conflitos encaminhados para a Mediação que por serem advindos de relação continuada e por terem um histórico relacional podem ser extremamente complexos.

2 – Qualidade – Se o Judiciário divulga e trata Conciliação e Mediação como sendo o mesmo mecanismo isso impacta tanto no tempo disponível para cada audiência quanto em sua qualidade, pois a origem dos conflitos é diferente e a condução tanto da Mediação quanto da Conciliação dependendo de suas especificidades conhecida pelos profissionais habilitados para a prática da Mediação ou da Conciliação. Além disso, quanto aos dados e estatísticas que podem auxiliar no aprimoramento da prática dos mecanismos consensuais de solução de conflitos no Judiciário os mesmos deixam de ser tratados com as especificidades de cada mecanismo o que reflete na possibilidade de aprimoramento, por exemplo, quando o CNJ indica o total de audiências realizadas nos CEJUSCs ou nas Câmaras de Conciliação/Mediação, em relação ao total de processos e procedimentos pré-processuais recebidos nos CEJUSCs ou nas Câmaras de Conciliação/Mediação sem definir dados específicos

referentes a cada mecanismo, isso pode vir a reforçar tanto a não diferenciação entre os mecanismos quanto a ênfase no andamento dos processos, pelo foco na quantidade o que não indica necessariamente a qualidade.³

³ Exemplo de divulgações que podem impactar na qualidade de informações que são disponibilizadas para os usuários do Judiciário brasileiro, também impactam na prática da Mediação e da Conciliação e ainda reduzem a possibilidade de aprimoramento da qualidade:

- Informação disponível no site do CNJ – “As conciliações pretendidas durante a Semana são chamadas de processuais, ou seja, quando o caso já está na Justiça. No entanto, há outra forma de conciliação: a pré-processual ou informal, que ocorre antes de o processo ser instaurado e o próprio interessado busca a solução do conflito com o auxílio de conciliadores ou mediadores”. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/semana-nacional-de-conciliacao/>. Acesso em: 22 abr. 2023.
- Informações disponíveis no site do CNJ - **Que tipo de conflito pode ser resolvido com a conciliação?** “Vários tipos de conflitos podem ter uma solução por meio de acordo: pensão alimentícia, guarda dos filhos, divórcio etc; partilha de bens; acidentes de trânsito; dívidas em bancos; danos morais; demissão do trabalho; questões de vizinhança etc.” Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/> Acesso em: 22 abr. 2023.
- Algumas publicidades das Semanas Nacionais de Conciliação que podem estimular percepções a riscadas para a manutenção da boa prática da Mediação de Conflitos e da Conciliação: - Com o slogan Conciliando a gente se entende, a campanha de 2010 mostra que a Justiça depende do jurisdicionado para que ocorra a conciliação. Para alcançar esse objetivo, as peças publicitárias buscam incentivar o cidadão a participar e realizar o acordo, expondo que conciliar economiza tempo, dinheiro e promove a paz social. A Semana Nacional de Conciliação de 2010 realizou-se de 29 de novembro a 03 de dezembro de 2010;
- A campanha pela conciliação de 2011, com o conceito “Conciliar é a forma mais rápida de resolver conflitos”, será realizada de 15 de outubro a 2 de dezembro;
- A campanha pela conciliação de 2013, com o conceito “Quem concilia sempre sai ganhando”, será realizada de 24 de setembro a 6 de dezembro;
- A campanha de 2015 começa, oficialmente, no dia 3 de setembro e finda no dia 27 de novembro. O mote da campanha este ano é “O caminho mais curto para resolver seus problemas”. O objetivo é reforçar a ideia de que a conciliação é uma forma pacífica de solução de conflitos, rápida e eficaz. Foram escolhidas fotos e imagens que remetem a

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

Conforme alguns dados citados anteriormente a ausência de informações mais esclarecedoras no início da aproximação entre a Mediação de Conflitos e o Judiciário brasileiro pode ter gerado e ainda pode gerar incompreensões que prejudicam a qualidade da prática dos mecanismos consensuais de solução de conflitos no âmbito do Judiciário brasileiro. Com o estímulo ao uso dos mecanismos consensuais de solução de conflitos aumentaram os encaminhamentos, mas a qualidade não era garantida, tanto devido a ausência de profissionais suficientemente capacitados para realizar as audiências de Conciliação e de Mediação quanto devido à ausência de informações de todos incluindo advogados, pessoas envolvidas nos conflitos e corpo de profissionais do âmbito do Judiciário. Assim, apesar do estímulo ter sido um fator positivo, tanto os inúmeros encaminhamentos quanto a ênfase no descongestionamento prejudicaram a qualidade das audiências e tudo tem impactado diretamente na credibilidade dos mecanismos consensuais, tornando-se a manutenção da qualidade um desafio a ser superado.

O movimento de utilização mais frequente de formas consensuais de solução de conflitos tanto no âmbito extrajudicial quanto no judicial tem avançado nos últimos vinte anos: Tribunais de Justiça, Defensorias Públicas, entidades governamentais e não governamentais, inclusive com a instituição de parcerias entre estado e sociedade civil, programas como “Justiça Comunitária” e “Casa de Direitos” demonstrando um movimento no sentido de Políticas Públicas que motivam vias dialogadas de Acesso à Justiça. Percebe-se que o movimento com foco na utilização de mecanismos consensuais de solução de conflitos no Brasil é um estímulo que se inicia no extrajudicial e que chama a atenção do âmbito judicial.

sensação de liberdade e satisfação, entre outras. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/campanhas-conciliacao/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

Em 2002, a deputada Zulaiê Cobra Ribeiro apresentou um projeto de Lei de Mediação que foi aprovado por unanimidade e remetido para revisão no Senado. A Lei de Mediação aprovada pela Câmara dos Deputados foi reelaborada na forma de uma versão consensuada, juntamente a uma comissão advinda da Associação Brasileira de Direito Processual. Por fim, a Lei n. 13.140 foi sancionada em 26 de junho de 2015, a Lei da Mediação, embora seu texto inicial tenha sido totalmente modificado.

Outros movimentos e ações vinham ocorrendo simultaneamente com a tramitação da lei da mediação de conflitos. Em 2003, foi criada a Secretaria de Reforma do Judiciário e, na sequência, em 2004, aprovada a Emenda Constitucional n. 45 que criou o Conselho Nacional de Justiça, ambas buscando o fortalecimento do acesso à justiça e do exercício da cidadania.

Em 2007, foi criado o Fórum Nacional de Mediação – FONAME, voltado para a discussão sobre temas envolvendo a mediação de conflitos, com o intuito de promover a sua prática responsável. Na busca por um parâmetro para a prática responsável da Mediação de Conflitos, um grupo de especialistas vinculados ao FONAME propuseram uma Política Pública que incidiu na Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, criada em 2010.

Essa resolução definiu a criação do Núcleo Permanente de Métodos de Solução de Conflitos (NUPEMEC) e dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), implementando uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios. Neste momento, estabeleceu-se a obrigatoriedade da capacitação de mediadores e de conciliadores. As novas diretrizes da Secretaria de Reforma do Judiciário previram a criação, em 2012, da Escola Nacional de Mediação e de Conciliação (ENAM), que, em parceria

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

com o Ministério da Justiça e com o CNJ, promoveu ações de incentivo ao uso da Mediação Judicial.

Em 2013, a Lei da Arbitragem foi reformada e incluiu a Mediação de Conflitos, mecanismo que vinha sendo discutido paralelamente, no âmbito do Congresso Nacional, à mesma época. A lei da mediação foi sancionada em 2015, tratando tanto Mediação Extrajudicial como da Mediação Judicial e reforçando o interesse pela utilização desse mecanismo.

Também em 2015, a Lei n. 13.105, atual Código de Processo Civil, institucionalizou a Mediação Judicial, estimulando a utilização de múltiplos mecanismos de Gestão de Conflitos e diferenciando a Mediação da Conciliação, com o intuito de promover o encaminhamento adequado dos conflitos, também com o intuito de credibilizar cada forma de solução de conflitos de interesses.

A presente seção permite concluir que o ambiente jurídico nacional tem sido estimulado, de maneira crescente, à gestão consensual dos conflitos. Ainda que esse estímulo nem sempre ocorra no sentido de priorizar a qualidade das soluções, é fundamental que se compreenda esse cenário para promover os ajustes necessários tanto contextuais, quanto na formação dos profissionais que passarão a atuar nesse ambiente. Diante da perspectiva de utilização de múltiplas portas de acesso à justiça, ganha força o debate sobre a formação jurídica adequada para o século XXI e sobre quais habilidades são necessárias aos profissionais da área do Direito.

3 AS NOVAS TENDÊNCIAS DO DIREITO E A ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL A PARTIR DA GESTÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS

Na área jurídica, as novas tendências se configuram em uma ampliação das diversas possibilidades de acesso à justiça, que vão

além do formato tradicional, que contemplava tradicionalmente apenas o viés litigante (adversarial-/-solução adjudicada). Essa diversificação passou a exigir uma mudança de paradigma dos operadores do Direito, que precisam ter acesso a uma formação que os leve à compreensão e adaptação a esse paradigma que contempla também o viés consensual (conciliatório-/-prevenção e solução de conflitos por vias consensuais). Dessa forma, as universidades e seus docentes devem preparar os discentes para uma atuação profissional que considere todas as vias de acesso à justiça.

As habilidades desenvolvidas durante a formação jurídica devem possibilitar ao egresso do curso uma postura de compreensão e execução das novas práticas. O egresso deve ficar atento e estar preparado para uma nova lógica mental: Quando as vias conciliatórias se inserem em contextos de cultura litigante devem gerar reflexão sobre a cultura da sentença e a pacificação social, o que para (LAGRASTA NETO, 2008, p. 11) exige uma mudança de mentalidade.

Essa mudança de mentalidade é o que irá permitir a compreensão do direito na perspectiva atual. Dessa forma, Watanabe (2008, p. 6-7) propõe a seguinte reflexão: “O que queremos de um sistema alternativo de solução de litígios? Uma solução que privilegie o acesso à justiça para os humildes; ou a solução para a crise do Judiciário?”. Entende-se que, o profissional preparado, na área jurídica, para trabalhar com vias conciliatórias, tenderia a responder o questionamento feito por Watanabe indicando que um sistema de solução de litígios privilegia o acesso à justiça com foco no destinatário e não na ineficiência do Estado ou dos prestadores de serviços. A resposta seria resultado de um processo de aprendizagem que leva o aluno a compreender que, o acesso à justiça efetivo, gera o fortalecimento do exercício da cidadania, motiva a satisfação do jurisdicionado, além de impactar no desafogamento do judiciário, já que promove a celeridade e eficácia do sistema de justiça, implicando

também na redução da crise do judiciário.

Um dos grandes desafios da formação acadêmica dos juristas para a prestação jurisdicional de qualidade é a superação da mentalidade forjada na prática forense que considerava apenas a solução adjudicada via sentença. O encaminhamento do conflito para solução por vias adequadas, seja por adjudicação ou por solução consensuada, amplia as possibilidades de acesso à justiça, já que a forma consensuada, por vezes, em algumas situações, pode ser mais eficiente, devido ao protagonismo das pessoas envolvidas no conflito, e pode fortalecer a prevenção de conflitos.

Esta abordagem do acesso à justiça que estimula a efetivação de princípios constitucionais e processuais, tais como: a celeridade, aliada à eficácia; a resposta em tempo razoável, que pode promover a satisfação do jurisdicionado e o próprio acesso à justiça, atualmente compreendido como uma ordem jurídica justa. Essa ótica de acesso à justiça abre, junto ao Judiciário, múltiplas portas para a solução de conflitos: a Conciliação , a Mediação de Conflitos , as Práticas Restaurativas , a Arbitragem , a Solução de disputas via on-line (ODR – Online Dispute Resolution) , as Práticas Colaborativas , entre outras, que já são realidade no Brasil, sendo as duas últimas, práticas recentes, e que demandam ainda mais habilidades aos operadores do Direito, por ora envolver tecnologias da informação e ora envolver profissionais de outras áreas.

Os profissionais do Direito, no século XXI, deparam-se com práticas de gestão adequada de conflitos: presenciais e virtuais, judiciais e extrajudiciais, nacionais e internacionais, multidisciplinares, que denotam as transformações que vêm ocorrendo na área jurídica, reflexo da dinâmica social, a exemplo do que vem sendo desenvolvido pelo CPR - Institute for Dispute Resolution que, desde 1980, tem reunido empresas e escritórios de advocacia e estimulado a mudança de mentalidade para a utilização de mecanismos de Gestão de Conflitos diversos. Atualmente 4.000

empresas e 1.500 escritórios de advocacia nos EUA assinaram o “CPR Pledge ©” e se comprometeram a considerar a ADR antes de entrar com uma ação judicial .

O Compromisso Corporativo de ADRs do século XXI da CPR oferece às empresas a possibilidade de acessar uma abordagem sistêmica antes de demandar judicialmente e tem motivado mudança de cultura e estimulado práticas em outros países, inclusive no Brasil que já conta com empresas e escritórios que aderiram ao modelo. O Pacto Brasileiro, denominado “Pacto pela não Judicialização dos Conflitos”, foi inspirado no Pledge criado pelo Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR).

No Brasil, em 2014, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – CACB, por meio da Câmara Brasileira de Mediação e Arbitragem Empresarial – CBMAE, reuniram-se para promover a redução da litigância e criar a cultura para a adoção de mecanismos de gestão de conflitos pelas empresas brasileiras e internacionais que atuam no Brasil, tendo as empresas demonstrado interesse devido a possibilidade de redução de perdas e aumento de oportunidades de ampliação de negócios.

As transformações advindas do movimento estimulado pelo Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR) refletem na expectativa por profissionais aptos a atuarem em negociações com ética e habilidade para desenvolver práticas colaborativas que alcancem resultados sustentáveis.

O interesse das empresas com a utilização de mecanismos consensuais de solução de conflitos está relacionado com um ambiente de diálogo capaz de promover a ampliação de lucro, de competitividade, de redução de custos e de possibilidade de satisfação e manutenção dos clientes o que também refletirá na visão positiva e na confiança entre clientes/empresas/stakeholders. Para o sucesso desses processos de transformação cultural são necessários profissionais egressos das universidades preparados para lidar com o

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

ambiente que os espera.

A presente seção permitiu compreender que já há espaços de desenvolvimento profissional que priorizam a solução consensual das demandas. Apesar da evolução técnica e tecnológica, de múltiplos saberes, de avanços nas possibilidades de comunicação, e outras, que se expandiram no século XXI e que transformaram o mercado de trabalho exigindo o domínio de novas habilidades, o campo jurídico ainda se mantém com o olhar mais enfático para o caráter litigante do conflito, para o encaminhamento processual e para o rápido descongestionamento do Judiciário brasileiro, mas precisa diante das características sociais, despertar para os interesses e necessidades atuais que apontam ser fundamental o desenvolvimento de habilidades essenciais para os desafios do século XXI.

4 HABILIDADES PARA OS PROFISSIONAIS NO SÉCULO XXI - SOB O PRISMA GLOBAL

Organizações mundiais têm se reunido para debater o tema das habilidades necessárias para os profissionais do século XXI, dentre elas, as Nações Unidas, alguns governos mundiais, a sociedade civil e outros diversos parceiros, e, desde 2015 estabeleceram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem alcançados até 2030, assim, importa compreender sobre como o mercado irá incorporá-las com o intuito de aplicá-las em prol das futuras gerações.

Outras organizações, entre as quais, o Fórum Econômico Mundial, têm trabalhado em pesquisas e fóruns mundiais, com o objetivo comum de identificar as habilidades necessárias para que o profissional do século XXI ingresse no mercado de trabalho e consiga diferenciar-se pelo potencial de impactar positivamente transformando os ambientes de trabalho e atuando para o desenvolvimento de uma sociedade local e global atenta às demandas contemporâneas.

O Fórum Econômico Mundial é uma organização internacional de responsabilidade público-privada e, conforme seu idealizador Klaus Schwab, trata-se de uma plataforma global que reúne informações relevantes para superar os desafios para os profissionais do século XXI. O Fórum acontece desde 1971, reunindo Nações Unidas, governos mundiais, sociedade civil e diversos parceiros, que desde 2015, estabeleceram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tendo os debates e os compromissos globais sido reafirmados e reforçados, já em 2020, em Davos, na Suíça, com projeção para alcance de metas até 2030.

Durante esses fóruns, debate-se as tendências sociais, tecnológicas e econômicas que atuam sobre o mercado global e como a força de trabalho atual influenciará na transição da perspectiva do sistema antigo para o novo, com o propósito de montar proposta colaborativa, entre líderes e inovadores nos campos da pesquisa, da tecnologia e da comercialização e regulamentação. Busca-se estabelecer soluções de forma proativa que ampliem a possibilidade coletiva para discutir, compreender e gerenciar os desafios e as oportunidades.

O encontro de 2016 teve como tema central a “quarta Revolução Industrial” e a conclusão alcançada foi a de que a humanidade chegou a um momento de grandes benefícios e desafios no mundo do trabalho e da produção, o que demanda novas habilidades para que os profissionais consigam considerar a realidade como oportunidade para todos. Para Klaus Schwab (2016, p. 93) “o grande desafio para a maioria das sociedades será saber como absorver e acomodar a nova modernidade e, ao mesmo tempo, abraçar os aspectos gratificantes de nossos sistemas tradicionais de valores.”

Dessa forma, com o intuito de facilitar a interação e a colaboração para o alcance da compreensão sobre a quarta revolução industrial e de como superar os desafios advindos dela, publicou-se

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

um relatório intitulado *The Future of Jobs* que, dentre outras informações, traz as dez habilidades essenciais aos profissionais para o século XXI.

O Fórum Econômico Mundial de 2020, gerou o relatório *The Future of Jobs* com a previsão das mudanças para os próximos anos e indica as dez competências/habilidades profissionais que serão requisitadas pelo mercado de trabalho até 2025 que são: 1) Pensamento inovador e analítico; 2) Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado; 3) Criatividade, originalidade e iniciativa; 4) Tecnologia e design programação; 5) Pensamento crítico e analítico; 6) Resolução de problemas complexos; 7) Liderança e influência social; 8) Inteligência emocional; 9) Racionalidade, Resolução de problemas e ideação e 10) Análise e avaliação de sistemas.

Observa-se que algumas habilidades apontadas se repetem em outras edições do relatório, porém ocorrem mudanças conjunturais e nos interesses que podem refletir na ordem de prioridade das habilidades apontadas. Para exemplificar, as alterações que vem ocorrendo, recorre-se ao relatório de 2016 que indicou as dez habilidades requisitadas pelo mercado de trabalho até 2020, sendo estas: 1) Resolução de problemas complexos; 2) Pensamento crítico; 3) Criatividade; 4) Gestão de pessoas; 5) Trabalho em equipe; 6) Inteligência emocional; 7) Tomada de decisão; 8) Orientação a serviço; 9) Negociação e 10) Flexibilidade cognitiva.

Comparativamente:

Habilidades para 2020	Habilidades para 2025
Resolução de problemas complexos	Pensamento inovador e analítico
Pensamento crítico	Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado
Criatividade	Criatividade, originalidade e iniciativa
Gestão de Pessoas	Tecnologia e design programação
Trabalho em equipe	Pensamento crítico e analítico

Inteligência emocional	Resolução de problemas complexos
Tomada de Decisão	Liderança e influência social
Orientação a serviço	Inteligência emocional D
Negociação	Racionalidade, Resolução de problemas e ideação
Flexibilidade cognitiva	Análise e avaliação de sistemas

O relatório cujos resultados estão descritos na primeira coluna foi publicado em 2016, sob reflexo de um contexto de ampla difusão tecnológica, a partir do qual se preocupava precipuamente com a automatização e perda de postos de trabalho. Dessa forma, as habilidades mais necessárias ao mercado de trabalho deste contexto descortinam a necessidade de profissionais com competências de relacionamento interpessoal mais afluadas, uma vez que se esperava que as posições de trabalho mais preciso, repetitivo e previsível fossem automatizadas.

Já o relatório retratado na segunda coluna, publicado em outubro de 2020, reflete o contexto de imposição do trabalho remoto, a partir do distanciamento social compelido pela pandemia de Covid-19, desencadeada no início de 2020. Em caminho diverso da primeira lista, que demandava um fortalecimento das habilidades humanas, diferenciando os profissionais das máquinas, a lista publicada em 2020, exige intimidade com a tecnologia, para permitir a transposição dos trabalhos presenciais para os remotos com a menor perda de produtividade possível. Além disso, enquanto a primeira lista apresentava uma necessidade de bom relacionamento com outros, esta lista aponta para o fortalecimento intrapessoal, considerando situações de pressão e estresse impostas pela emergência sanitária global daquele contexto específico.

Essa comparação demonstra que os profissionais que estão atentos às demandas contemporâneas, não só do seu mercado

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

específico, mas às demandas conjunturais sociais e econômicas provavelmente apresentarão vantagem competitiva em relação aos seus pares. Percebe-se, ainda, que esse olhar é macro e pode ser aproveitado por profissionais de todas as áreas de atuação, já que elas refletem a postura profissional, mais do que o conhecimento e a competência técnicos.

Espaços de debate, de pesquisa e de produção de conhecimento como o Fórum Econômico Mundial, permitem a ampliação do olhar dos educadores para temas e visões diversas como: a adoção de novas tecnologias e de tendências globais, o que tem ocasionado mudanças e requerem habilidades digitais e humanas que precisam ser motivadas e desenvolvidas durante o processo de ensino e aprendizagem.

Esta seção permite concluir, portanto, que a perspectiva para a necessidade de desenvolvimento de habilidades para o século XXI indicam que o investimento em educação, quer nas instituições públicas, quer nas privadas, deve agregar valor social eficaz, sendo essencial a compreensão do significado de cada habilidade como recurso eficiente para possibilitar a inclusão no mercado de trabalho de profissionais humanos com prática e agilidade para a utilização de habilidades que promovam tomadas de decisão aptas a soluções sustentáveis para os problemas apresentados no século XXI.

5 AS HABILIDADES DOS PROFISSIONAIS DO DIREITO EM UM CENÁRIO DE CRESCIMENTO DOS MECANISMOS CONSENSUAIS DE CONFLITOS E AS HABILIDADES DO PROFISSIONAL DO SÉCULO XXI - PONTOS CONVERGENTES

Os profissionais que trabalham com gestão de conflitos utilizam ferramentas e técnicas que exigem o desenvolvimento de habilidades

específicas e, muitas delas, convergem com habilidades indicadas como essenciais aos profissionais do século XXI como: 1) Pensamento inovador e analítico; 2) aprendizado ativo e estratégias de aprendizado; 3) criatividade, originalidade e iniciativa; 4) tecnologia e design de programação; 5) pensamento crítico e analítico; 6) resolução de problemas complexos; 7) liderança e influência social; 8) inteligência emocional; 9) Racionalidade, Resolução de problemas e ideação; 10) Análise e avaliação de sistemas (FEM, 2020).

O alcance da compreensão da importância de que o egresso do curso de Direito deve caminhar em sintonia com o que se espera do profissional do século XXI reforça a percepção da necessidade da superação de *déficits* educacionais relacionados ao desenvolvimento de habilidades voltadas para os desafios apresentados tanto na atuação litigante quanto na consensual.

Superar o ensino tradicional, compartimentalizado e com ênfase no litígio, é caminhar para a possibilidade de formar profissionais com habilidades apontadas pelas pesquisas citadas anteriormente e que convergem com habilidades desenvolvidas na prática de gestão consensual de conflitos. A atuação conciliatória busca a cultura de paz e exige uma aprendizagem que vai além da teoria e que envolve a compreensão de competências para o fazer na prática, o que exige o desenvolvimento de habilidades comunicacionais, cognitivas, perceptivas e socioemocionais. (AZEVEDO, 2016).

O profissional do Direito que atua com gestão de conflitos se compromete com: o encaminhamento dos conflitos para mecanismos de solução adequados de acordo com a sua origem e os interesses dos envolvidos nos conflitos, e com a perspectiva da solução satisfatória como estímulo a prevenção de conflitos. Além disso, o profissional que escolhe atuar como facilitador de diálogo desenvolve habilidades:

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

cognitivas (conseguir mapear os conflitos, alcançando problemas, pessoas e processos); perceptivas (transformar um ambiente competitivo em colaborativo, alcance das percepções e transformações positivas); socioemocionais (como lidar com os estímulos emocionais durante os processos mediativos) e comunicacionais (linguagem despolarizada que estimula o equilíbrio durante o diálogo). (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2023)

Pode-se perceber uma convergência entre as habilidades necessárias para o saber o saber-fazer da gestão consensual de conflitos e as habilidades do século XXI, conforme descritas pelo Fórum Econômico Mundial (2020). Além da justificativa social e de contexto, descrita nas primeira e segunda seções deste trabalho, essas convergências fortalecem a necessidade de uma reflexão sobre a educação jurídica, que a orientará para o desenvolvimento de capacidades negociais nos egressos da graduação em Direito. Essas convergências serão detalhadas e aprofundadas a seguir:

HABILIDADES DO SÉCULO XXI (FEM, 2020)	HABILIDADES DE GESTÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS
Pensamento inovador e analítico	Habilidades cognitivas e socioemocionais
Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado	Habilidades cognitivas (conseguir mapear os conflitos, alcançando problemas, pessoas e processos)
Criatividade, originalidade e iniciativa	Habilidades perceptivas (transformar um ambiente competitivo em colaborativo)
Pensamento crítico e analítico	Habilidades cognitivas e socioemocionais
Resolução de problemas complexos	Habilidades cognitivas (conseguir mapear os conflitos, alcançando problemas, pessoas e processos)
Liderança e influência social	Habilidades cognitivas (conseguir mapear os conflitos,

	alcançando problemas, pessoas e processos)
Inteligência emocional	Habilidades perceptivas (transformar um ambiente competitivo em colaborativo)
Racionalidade, Resolução de problemas e ideação	Habilidades cognitivas (conseguir mapear os conflitos, alcançando problemas, pessoas e processos)

Fonte: elaboração própria, 2023.

O gestor de conflitos com habilidade de liderança e influência social estimula uma comunicação produtiva a fim de coordenar o passo-a-passo do procedimento que alcance os problemas, as pessoas e o processo adequado à situação de crise na interação entre elas. Além disso, a liderança envolve a criação de um espaço propício para geração de possibilidades de escolhas que exigem o envolvimento de profissionais que atuem de maneira flexível e descentralizada, permitindo a participação ativa dos mediandos e tomadas de decisão que possam contemplar a todos os envolvidos alcançando benefícios mútuos.

O pensamento inovador, crítico e analítico necessário em uma sociedade cada vez mais dinâmica, envolve habilidades cognitivas e socioemocionais que podem auxiliar o indivíduo a lidar com situações adversas e novas.

A criatividade, originalidade e iniciativa também permite a inovação, o que, nos processos mediativos, estimulam a geração de opções de maneira colaborativa para o gerenciamento de situações complexas (FISHER; URY; PATTON, 2014), que com o auxílio de habilidades perceptivas permitem o aprofundamento e o alcance de interesses e de valores que ampliem a possibilidade de acesso a informações que estimulam o processo criativo e que transformam o ambiente inicialmente percebido como adversarial em um ambiente conciliatório.

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

Habilidades comunicacionais e socioemocionais são essenciais para a construção de espaços participativos e seguros que permitam tomadas de decisão que compartilhem compromissos responsabilidades sociais e pessoais, compromissos que gerem impacto, inclusive, na perspectiva idealizada pelos ODS. Riskin (2023, p. 3, tradução nossa)⁴ advoga pela necessidade do gestor de conflitos atuar de maneira *mindful*, o que ele conceitua como “prestar atenção à experiência do momento presente, primariamente com curiosidade gentil, ao invés de julgamento ou avaliação”.

O desafio dos profissionais da área jurídica é o de desenvolver uma aprendizagem que resulte em compreensão de suas responsabilidades profissionais e éticas para servir aos seus clientes encaminhando adequadamente as demandas apresentadas. Trabalhando em setores jurídicos privados ou públicos, no mercado privado, no setor público ou no terceiro setor, é essencial que cada profissional compreenda e se comprometa com a sua identidade profissional na área jurídica, entendendo que existe um processo constante de evolução que exige a habilidade de continuar aprendendo.

A identidade profissional se fundamenta em um núcleo moral, que inclui o compromisso com o aprendizado profissional e autônomo. Atualmente, o profissional do direito deve ter objetivos de aprendizagem tanto na perspectiva litigante quanto na perspectiva consensual. Assim, o profissional da área do direito que antes era tido como o profissional do processo, atualmente tem a oportunidade de aprender a lidar com a possibilidade de apresentar ao seu cliente o caminho do consenso e do litígio, conforme o interesse e a necessidade das pessoas envolvidas em uma crise de interação.

Na área jurídica o profissional se compromete também com a sociedade e com aqueles que precisam ter acesso à justiça, ou seja,

⁴ No original: “Mindfulness means paying attention to our present-moment experience, primarily with kindly curiosity instead of judgement or assessment” (RISKIN, 2023, p. 3).

precisam do seu serviço para o acesso à justiça como uma ordem jurídica justa. Dessa forma, um dos resultados da aprendizagem na área do Direito deverá ser a formação profissional baseada em responsabilidades éticas para o exercício comprometido da profissão, compromisso de promover um acesso à justiça que possa oportunizar efetividade e satisfação ao cidadão, em tempo razoável.

Os educadores também têm de saber quais são os seus ‘mínimos decentes’ de moralidade na hora de transmitir os valores, sobretudo no que diz respeito à educação pública numa sociedade pluralista. Pois é certo que, por serem educadores, não têm legitimidade para transmitir, sem mais, apenas os valores que lhes pareçam oportunos. [...] Não seria urgente descobrir quais são os valores que podemos partilhar e que vale a pena ensinar? É ou não é urgente descobrir um ‘mínimo decente de valores’ já partilhados? (CORTINA, 1996, p. 57-58).

Outro resultado da aprendizagem da área jurídica refere-se ao conhecimento material e processual do Direito que implica em habilidades técnicas e capacita profissionais da área jurídica para identificar e explicar conceitos básicos, teorias subjacentes e a lei, tanto no âmbito geral quanto nos campos de estudos específicos. A compreensão de justiça material e de justiça procedimental são essenciais para o conhecimento aplicado com sentido para alcance de efetividade.⁵

⁵ “Por conseguinte, para aplicar a idéia de justiça procedimental pura às parcelas distributivas, é necessário estabelecer e administrar de maneira imparcial um sistema justo de instituições. É só contra o pano de fundo de uma estrutura básica justa, que conta com uma constituição política justa e uma organização justa das instituições sociais e econômicas, que podemos afirmar que existe o necessário procedimento justo.” (RAWLS, 2008, p. 105).

“Assim, afirma-se que onde encontramos a justiça formal, o Estado de Direito e o respeito às expectativas legítimas, é provável que também encontremos a justiça substantiva. O desejo de obedecer às leis de maneira imparcial e consistente, de tratar casos semelhantes de maneira semelhante e de aceitar as conseqüências da aplicação de normas públicas tem uma ligação íntima com o desejo, ou pelo menos com a disposição, de reconhecer os direitos e as liberdades de outros e de repetir com equidade os benefícios e os encargos

A análise legal, o raciocínio lógico e a resolução de problemas complexos também fazem parte do resultado esperado da aprendizagem dos egressos do curso de direito, pois permitirão que eles sejam capazes de analisar e avaliar estratégias para solucionar um problema, incluindo a identificação de questões legais e não legais que podem ser importantes para os clientes e que auxiliarão para o encaminhamento adequado das demandas, seja para mecanismos que sejam equivalentes jurisdicionais ou equivalentes funcionais.

Mnookin, Peppett e Tulumello (2000) argumentam que desenvolver a capacidade de atuar a partir de uma abordagem orientada à solução dos problemas (em oposição à uma abordagem orientada ao processo) é fundamental para superar os desafios impostos pela complexidade dos relacionamentos.

O desenvolvimento de habilidades comunicacionais podem ser resultado de uma aprendizagem voltada para a comunicação eficaz e adequada em diversas vias, sendo essenciais aos egressos do curso de Direito que farão: atendimentos e encaminhamentos; negociações e audiências (em vários contextos); pesquisa jurídica e a investigação de fatos (permitirão a recuperação e a análise de informações para a utilização efetiva de ferramentas e do procedimento adequado, além de auxiliar aos profissionais a conseguirem apreciar e elaborar diferentes tipos de peças processuais e de fazer referências adequadas).

As habilidades comunicacionais também podem facilitar o trabalho colaborativo entre assistentes técnicos (advogados, psicólogos e; financistas, por exemplo) com mediadores e conciliadores, para entenderem como as informações trazidas pelos múltiplos olhares podem agregar aos diversos mecanismos de acesso

da cooperação social. Um desejo costuma-se associar-se ao outro.” (RAWLS, 2008. p. 72).

à justiça. Outro benefício é a possibilidade de o profissional da área jurídica avaliar e compreender como a lei pode ser aplicada a uma situação específica e as consequências da aplicação para o mundo real. Além disso, importa para considerar as características da situação específica, para escolher qual o encaminhamento mais adequado que trará consequências menos custosas e mais satisfatórias aos clientes.

O processo de ensino e aprendizagem que promove o trabalho em equipe e habilidades de relacionamento tendem a formar profissionais que demonstrarão competência em iniciar e manter relacionamentos e trabalhar com outras pessoas em busca de objetivos comuns, demonstrando ainda, competência para interagir efetivamente com as pessoas independente de cultura, crença, orientação sexual, gênero, religião, ou seja, estarão preparados para lidar com a diversidade e com ambientes multiculturais. Observa-se que os resultados da aprendizagem relacionados com o trabalho em equipe e habilidades de relacionamento tem como propósito desenvolver competências que vão desde iniciar e manter relações profissionais até trabalhar com outras pessoas para a obtenção de objetivos comuns, estimulando a interação efetiva com as pessoas respeitando a diversidade.

O profissional do século XXI deve entender que está em evolução e pode alcançar resultados no decorrer da formação e da carreira, ou seja, compreender-se como um indivíduo em formação contínua, com flexibilidade para se adequar a possíveis mudanças que ocorrerão no decorrer da sua carreira. Devido a dinâmica social enfatiza-se a importância do desenvolvimento de habilidades sustentáveis e adaptáveis a contextos e períodos diversos.

Tomando como exemplo a prática citada anteriormente e desenvolvida pelo CPR, entende-se que os atores envolvidos no

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

Compromisso Corporativo de ADRs⁶ devem reconhecer uns aos outros como profissionais confiáveis, com capacidade para se comunicar, negociar e ser ético, sendo apenas algumas das habilidades para as quais os profissionais devem estar aptos, inclusive os profissionais da assessoria jurídica das empresas que farão a opção por um modelo que priorize outras possibilidades além da demanda judicial e que exigirão habilidades técnicas, comunicacionais, cognitivas, perceptivas e socioemocionais.

Ainda no tópico atual, serão enfatizadas habilidades essenciais aos profissionais do século XXI apontadas pelo Fórum Econômico Mundial. Essas habilidades são as mesmas requisitadas aos profissionais envolvidos em práticas como o Compromisso Corporativo de ADRs do CPR. Essa prática ocorre nacional e internacionalmente e promove o alcance do ODS16 que se refere à paz, justiça e instituições eficazes. As empresas que aderem a esse tipo de compromisso devem estar atentas aos 17 objetivos estabelecidos como metas até 2030, pois o compromisso propósitos comuns aos ODSs.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as 169 metas estabelecidas pelas Nações Unidas implicam numa agenda global que busca concretizar os direitos humanos de todos, a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas, sendo todos integrados e indivisíveis com o objetivo de promover o equilíbrio de três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a ambiental e a social.

⁶ O Compromisso Corporativo de ADRs do século XXI da CPR oferece às empresas a possibilidade de acessar uma abordagem sistêmica antes de demandar judicialmente e tem motivado mudança de cultura e estimulado práticas em outros países, inclusive no Brasil que já conta com empresas e escritórios que aderiram ao modelo. O Pacto Brasileiro, denominado “Pacto pela não Judicialização dos Conflitos”, foi inspirado no *Pledge* criado pelo *Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR)*.

Entende-se que para o alcance das habilidades listadas até agora, consideradas essenciais para o profissional atento ao desenvolvimento sustentável, é fundamental entender o núcleo moral do estudante de Direito e o que o docente pode fazer para que o núcleo moral dele se desenvolva, considerando a carreira profissional que irá seguir, sendo, portanto, essencial se identificar como um profissional em evolução.

O profissional da área do direito assume em muitos momentos cargos de liderança e posições que indicam a liderança para tomada de decisões. Liderar para servir busca promover a liderança eficaz e desenvolver habilidades, comportamentos e virtudes que contribuam para uma personalidade geral eficaz, sendo essencial compreender que a habilidade de liderar é desenvolvida, ao longo da vida e nessa perspectiva, a habilidade desenvolvida durante o curso de Direito, apesar de ser essencial, é apenas uma etapa.

A liderança ética exige as habilidades de escuta, comunicação e reflexão para uma ação prudente. A prudência, como um agir correto de acordo com a situação, está diretamente relacionada com o novo formato de ensino e aprendizagem baseado em competências/habilidades.

A partir do desenvolvimento das habilidades da escuta ativa, comunicação e reflexão o profissional da área jurídica poderá desenvolver a virtude da prudência que possibilita o agir coerente. Espera-se que a virtude da prudência torne o profissional do Direito competente, pois ao superar o mero formalismo poderá alcançar uma postura profissional ética e justa. A prudência é entendida como a reta razão no agir (PIEPER, 1960, p. 19-34).

Tem-se como característica do indivíduo prudente ser ele capaz de deliberar bem sobre o que é bom e proveitoso para si mesmo, não num aspecto parcial e particular, - por exemplo, o que concorre para sua saúde ou vigor - mas o que contribui, na sua vida, para o bem-estar geral. É indicativo disso o fato de também nos referirmos às

peças como prudentes em algo particular quando são capazes de calcular bem objetivando algum fim bom (que não sejam aqueles da arte). A conclusão é que o indivíduo prudente em geral é aquele que revela eficiência no deliberar. (ARISTÓTELES, 2014, p. 225-226).

O desenvolvimento do agir prudente poderá facilitar o desenvolvimento da habilidade de escuta, para compreensão e identificação de interesses e necessidades, essencial para a gestão de conflitos, e que poderá tornar o profissional também apto a entender e utilizar técnicas de negociação, podendo na área jurídica encaminhar adequadamente as demandas, facilitando para que os envolvidos em conflitos em determinadas situações tenham acesso a possibilidade de autocomposição podendo construir de soluções efetivas e satisfatórias.

As habilidades vão se relacionando. Tanto o agir prudente quanto a possibilidade de negociação exigem outra habilidade que é a de investigação, podendo ser trabalhada no direito por meio da pesquisa que permitirá ao profissional a habilidade para compreender, identificar, orientar, informar, encaminhar adequadamente, elaborar e fundamentar. A pesquisa pode ser um exercício de atenção, escuta, perguntas, reflexão e interação entre teoria e prática.

A pesquisa aproxima a teoria e a prática, permite exercícios que poderão facilitar o desenvolvimento de habilidades - prudência, comunicação, perguntas, gestão de conflitos, respeito mútuo, trabalho em equipe - que permitem lançar no mercado de trabalho profissionais competentes com habilidades e atitudes que facilitarão a prática real, coerente, ética e justa do Direito.

O compromisso com a ética profissional proporciona a prática jurídica com foco no cliente, na escuta, no trabalho em equipe e na solução criativa de problemas. Para isso, o profissional deve ter desenvolvido habilidades de comunicação para conseguir ajudar as

peças, os clientes e os colegas de profissão a alcançarem o seu potencial máximo.

Retoma-se o questionamento apresentado anteriormente, e proposto por Kazuo Watanabe (2008, p. 6) sobre a mudança de paradigma na área jurídica e sobre quais reflexões importam aos profissionais, a partir da aproximação entre os mecanismos de gestão de conflitos e o Judiciário brasileiro: “O que queremos de um sistema alternativo de solução de litígios? Uma solução que privilegie o acesso à justiça para os humildes; ou a solução para a crise do Judiciário?”

A resposta a essa pergunta dependerá do raciocínio desenvolvido pelo profissional em evolução. Provavelmente, um profissional formado para uma liderança ética e empática pode gerar reflexões que promoverão uma atuação jurídica voltada para ajudar outras pessoas e promover o efetivo acesso à justiça, ou seja, a promoção do acesso à justiça como uma ordem jurídica justa.

O profissional que considera a possibilidade de solucionar conflitos pela via dialogada estimula o cliente a desenvolver o seu potencial de negociação e a aderir ao encaminhamento adequado de conflitos, o que trará consequências para a redução de demandas judiciais e o tão almejado desafogamento do Judiciário, resultando em celeridade, qualidade no atendimento e satisfação do cidadão com acesso à justiça.

Verifica-se que a busca por profissionais habilitados para o século XXI converge com as transformações no Poder Judiciário e, conseqüentemente, exige uma postura diferente dos profissionais do sistema de justiça.

O Direito escrito e formalizado da moderna sociedade burguesa- capitalista alcança o apogeu com sua sistematização científica, representada pela Dogmática Jurídica. O paradigma da Dogmática Jurídica forja-se sobre proposições legais abstratas, impessoais e coercitivas, formuladas pelo monopólio de um poder

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

público centralizado (o Estado), interpretadas e aplicadas por órgãos (Judiciário) e por funcionários (os juízes). Embora a dogmática jurídica estatal se revele, teoricamente, resguardada pelo invólucro da cientificidade, competência, segurança, na prática intensifica-se a gradual perda de sua funcionalidade e de sua eficácia. (WOLKMER, 2001, p. 59).

O Direito e o seu paradigma da cultura da sentença e do litígio, ao abrir espaço para a gestão de conflitos amplia possibilidades para acesso ao desenvolvimento de habilidades para o aprimoramento da prática jurídica, considerando o contexto atual com vistas na humanização dos processos. A aproximação entre a Mediação de Conflitos e o Judiciário facilitou a identificação de habilidades-base para um saber fazer jurídico eficiente e comprometido com as questões reais com profissionais da área jurídica habilitados para atuarem no século XXI.

6 CONCLUSÃO

Inicialmente os estudiosos e profissionais gestores de conflitos no âmbito extrajudicial, no Brasil, preocuparam-se com a aproximação entre a Mediação de Conflitos e o Poder Judiciário e estiveram ativos junto a elaboração de documentos que buscassem resguardar a essência da Mediação de Conflitos.

Contudo, na prática, com a aproximação entre a Mediação de Conflitos e o Poder Judiciário, por meio da Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça verifica-se o desafio de manter a credibilidade da Mediação e da Conciliação, em especial, diante da ausência de profissionais capacitados, dentre tantos outros desafios existentes devido a estrutura do Judiciário já deficitária em tantos aspectos, assim, como acolher mecanismos consensuais que demandam uma estrutura diferente?

Os mecanismos de gestão de conflitos demandam, além da capacitação de mediadores e conciliadores obrigatória a partir da

Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, que é essencial, mas também demandam a disponibilidade de tempo para manutenção da qualidade das audiências de Mediação de Conflitos e de Conciliação, além de advogados aptos para participarem de processos colaborativos e ainda de profissionais no Judiciário que consigam encaminhar de maneira adequada os conflitos para o mecanismo mais indicado e ainda de profissionais em todo o sistema de justiça que acolham e participem dos processos considerando uma visão sistêmica e a possibilidade de trabalhar com outras áreas de conhecimento.

A partir dos dados apresentados na primeira seção deste trabalho, pôde-se perceber a necessidade de um redirecionamento do olhar para a gestão consensual dos conflitos que, pelos indicadores adotados para mensurar seu sucesso, está orientado para o “desafogamento” do Judiciário.

O movimento de aproximação aponta para a necessidade de profissionais da área jurídica preparados para trabalhar com o litígio e o consenso, profissionais que atuem na busca pelo acesso à justiça como uma ordem jurídica justa, tanto encaminhando adequadamente os conflitos para mecanismos que possam atender melhor aos interesses dos envolvidos quanto com profissionais que saibam atuar em processos litigantes e consensuais, pois importa que toda a estrutura de pessoal do sistema de justiça compreenda como atuar nos processos de litígio, nos processos colaborativos, no âmbito judicial e extrajudicial, no meio presencial ou virtual.

Os profissionais que trabalham com gestão de conflitos desenvolvem habilidades técnicas, comunicacionais, cognitivas, perceptivas e socioemocionais, as quais se assemelham a habilidades que atualmente são essenciais aos profissionais da área jurídica no século XXI.

Assim, conclui-se que a aproximação entre os mecanismos de gestão de conflitos e os profissionais do direito pode ser uma oportunidade de um despertar para a necessidade de uma transformação na visão e na prática jurídica, mudança que pode ser implementada de diversas formas, seja com as capacitações dos mediadores e dos conciliadores já em atuação, seja com as disciplinas de gestão de conflitos já inseridas na matriz curricular dos cursos de direito no Brasil ou ainda nos cursos de formação das profissões.

Uma vez que as habilidades em gestão consensual de conflitos (a capacidade de mapear os conflitos, alcançando problemas, pessoas e processos; as habilidades socioemocionais, comunicacionais e perceptivas) são habilidades prioritariamente atitudinais, é fundamental que elas sejam trabalhadas de forma transversal na formação acadêmica do jurista, à nível de graduação. Entende-se, assim, que esse conteúdo não deve se restringir a uma unidade curricular, mas deve transbordar para outras matérias, estimulando uma mudança efetiva no comportamento profissional do indivíduo.

Essa transformação dá início a um movimento que vai além do interesse pelo descongestionamento do Poder Judiciário, mas pela busca de efetividade do acesso à justiça, satisfação dos envolvidos em conflitos de interesses, por um processo em tempo razoável, que pode ter como consequência a celeridade, alcançando também o que tanto os profissionais que atuam e estudam gestão de conflitos no Brasil tanto querem que é a manutenção da essência da Mediação de Conflitos e da credibilidade de todos os mecanismos de gestão de conflitos.

Data de Submissão: 28/08/2024

Data de Aprovação: 19/11/2025

Processo de Avaliação: *double blind peer review*

Editor Geral: Dr. Herry Charriery da Costa Santos

Editora Adjunta: Dra. Hirdan Katarina de Medeiros Costa

Editores de Seção:

Heloísa Joaquim Mendes

Anna Karoline Tavares Marsicano de Brito

Iasmim Barbosa Araújo

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Manual de mediação judicial**. 6. ed. Brasília, DF: CNJ, 2016.

BRASIL. 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 da Justiça Eletrônico do CNJ**, Brasília, DF, n. 219, 1 dez. 2010, p. 2–14; republicada no n. 39, 1 mar. 2011, p. 2–15. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 30 set. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos da Constituição Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, 31 dez. 2004, p. 9. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2004/emendaconstitucional-45-8-dezembro-2004-535274-norma-pl.html>. Acesso em: 30 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, 17 mar. 2015, p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 30 set. 2025.

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 etc. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, 29 jun. 2015, p. 4. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 30 set. 2025.

CORTINA, Adela. **Ética civil e religião**. São Paulo: Paulinas, 1996.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Tradução de Rachel Agavino. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Os pontos convergentes entre as habilidades desenvolvidas por mediadores e gestores consensuais de conflitos e as habilidades necessárias aos profissionais da área jurídica no século XXI

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Desenvolvimento Pleno.**

Disponível em:

<https://institutoayrtonsenna.org.br/guias-tematicos/desenvolvimento-pleno/>. Acesso em: 15 maio 2020.

LAGRASTA NETO, Caetano. Mediação, conciliação e suas aplicações pelo Tribunal de Justiça de São Paulo. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.). **Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação.** São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Gabriela Vasconcelos; FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira. Online dispute resolution (ODR): a solução de conflitos e as novas tecnologias. **Revista do Direito**, v. 3, n. 50, p. 53-70, 2016.

MNOOKIN, Robert H.; PEPPET, Scott R.; TULUMELLO, Andrew S. ***Beyond winning: negotiating to create value in deals and disputes.*** Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2000.

PIEPER, Joseph. **As virtudes fundamentais.** Lisboa: Aster, 1960.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça.** Tradução Jussara Simões. 3. ed. São Paulo: M. Fontes, 2008.

RISKIN, Leonard L. ***Managing conflict mindfully: don't believe everything you think.*** Eagan, MN: West Academic Publishing, 2023.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

WATANABE, Kazuo. A mentalidade e os meios alternativos de solução de conflitos no Brasil. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE Kazuo; LAGRASTA NETO, Caetano (coord.). **Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação.** São Paulo: Atlas, 2008.

WOLKMER, Antônio Carlos. **Pluralismo jurídico: fundamentos de uma nova cultura no Direito.** 3. ed. São Paulo: Salfa Omega, 2001.

WORLD ECONOMIC FORUM (Suíça). **The future of jobs:**

Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Genebra, 2016. 167 p. Disponível em:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 15 nov. 2019.

The converging points between the skills developed by mediators and consensual conflict managers and the legal professionals' necessary skills in the 21st century

Emmanuela Carvalho Cipriano Chaves

Lilia Maia de Moraes Sales

Abstract: With the growing use of the consensual mechanisms of conflict resolution in Brazil, specially, from the Resolucao n. 125 of the Conselho Nacional de Justica, when the approximation between the Conflict Mediation and the Judicial Power occurred, in addition to having established the capacitation duty of the mediators and conciliators, became more evident the need for the legal professionals to expand their comprehension in regard to the consensual mechanisms of conflict resolution, in addition to the need of seeking knowledge and development of skills that allow the adequate and effective forwarding of the requests for the mechanisms that can extend the possibilities of the ones that seek the access to justice to reach more satisfactory, effective and sustainable results, in a reasonable timeline. Thus, this article aims to present the converging points between the skills developed by the conflict mediator and the legal professionals' necessary skills in the 21st century as a way to expand the possibilities of such professionals expanding their view and consequently extending the ways to justice access. To support this study, bibliographic and documental analysis were performed. The study revealed that legal professionals that operate in the conflict management area can develop skills that facilitate the updating of the legal professionals for the legal market in the 21st century.

Keywords: *conflict mediation; legal professionals in the 21st century; mediators skills.*

DOI: [10.22478/ufpb.1678-2593.2024v23n54.71293](https://doi.org/10.22478/ufpb.1678-2593.2024v23n54.71293)

Conteúdo sob licença *Creative Commons: Attribution-NonCommercial-NoDerivative 4.0 International* (CC BY-NC-ND 4.0)

