

## Sistema de Justiça, Mediação de Conflitos e o Aprimoramento de suas Técnicas

DOI: <http://dx.doi.org/10.20501/pf340/2016.15-28/03>

LILIA MAIA DE MORAIS SALES

Professora do PPGD da Universidade de Fortaleza, UNIFOR, Fortaleza, Ceará, Brasil

E-mail: [lilia@unifor.br](mailto:lilia@unifor.br)

**Resumo:** A Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ exigiu os tribunais brasileiros criassem centros de resolução de conflitos, ressaltando a necessidade da capacitação de mediadores. Em 2015 foram aprovados a Lei de Mediação (Lei. N. 13.140) e o novo Código de Processo Civil, ambos prevendo a Mediação de conflitos na esfera judicial e extrajudicial, fortalecendo a figura do mediador judicial e da exigência de capacitação desses mediadores. O presente estudo apresenta técnicas em mediação de conflitos que precisam ser estudadas e praticadas durante a capacitação dos mediadores com intuito de promover a adequada implementação da mediação de conflitos junto ao sistema de justiça nacional. Realizou-se levantamento bibliográfico e documental. Espera-se que este estudo auxilie a esclarecer as técnicas e orientar que os cursos de mediação oferecidos pelos tribunais brasileiros ou instituições credenciadas, abordem e aprofundem o estudo prático e teórico das técnicas em mediação, possibilitando a formação atual e de qualidade.

**Palavras-Chave:** Pacificação; Saber-Fazer Técnico em Negociação; Acordo Intersubjetivo



## **Sistema de Justiça, Mediação de Conflitos e o Aprimoramento de suas Técnicas**

LILIA MAIA DE MORAIS SALES<sup>1</sup>

### **INTRODUÇÃO**

O estudo da Mediação de conflitos tem sido crescente no Brasil, especialmente depois da Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ de novembro de 2010, que exigiu que os tribunais brasileiros criassem centros de resolução consensual de conflitos, apontando para a necessidade de capacitação para os mediadores. Em 2015 foi aprovada a Lei de Mediação (Lei n. 13.140) e o novo Código de Processo Civil (Lei n. 13.105), ambos prevendo a Mediação de conflitos na esfera judicial e extrajudicial, fortalecendo a figura do mediador judicial e da exigência de capacitação desses mediadores.

Essas mudanças trazem um novo cenário para o Sistema de Justiça brasileiro. Um cenário de resolução de conflitos por meio de mecanismos dialogados, mais cooperativos, menos litigiosos, mais administrativos, menos judicializados e quando judicializados, voltados para a solução consensual com apoio de mediadores judiciais.

Como os marcos legais da mediação de conflitos ainda são recentes, muitas dúvidas são apresentadas quanto à implementação desse mecanismo junto ao sistema de justiça nacional, quanto à formação de mediadores e suas competências. Nesse estudo

---

1 Bolsista de Produtividade em Pesquisa - CNPq, Pós-doutora pela Universidade de Columbia (Nova Iorque), doutora pela Universidade Federal de Pernambuco. Possui formação em mediação de conflitos na Universidade de Harvard, junto ao Program on Negotiation (EUA). É advogada, mediadora, professora titular da Universidade de Fortaleza (com dedicação aos Mestrados e Doutorado em Direito), Vice-Reitora de Pós-Graduação da Universidade de Fortaleza e coordena vários projetos de pesquisa com foco no estudo da mediação de conflitos.

apresenta-se algumas técnicas, ainda pouco estudadas, que são fundamentais para a capacitação adequada dos mediadores com o intuito de habilitá-los para a construção de consenso por meio de comunicação efetiva e inclusiva em todos as searas do sistema de justiça. As técnicas e habilidades aqui discutidas auxiliam o mediador a facilitar o dialogo entre conflitantes, como às pessoas, em geral, a administrar bem situações diárias, otimizando as relações e prevenindo má-administração de conflitos.

## 1 MEDIAÇÃO - UM BREVE CONCEITO

A mediação é um procedimento consensual de solução de conflitos<sup>2</sup> por meio do qual a terceira pessoa imparcial - escolhida ou aceita pelas partes - age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas nesse conflito são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça. A mediação representa assim um mecanismo de solução de conflitos utilizado pelas próprias partes que, movidas pelo diálogo, encontram uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória. O mediador é a pessoa que auxilia na construção desse diálogo.

De acordo com a Lei n. 13.140/15 (Lei da Mediação) 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.

Por meio da mediação, buscam-se os pontos de convergência entre os envolvidos na contenda que possam amenizar a discórdia e facilitar a comunicação. Muitas vezes as pessoas estão de tal modo ressentidas que não conseguem visualizar nada de bom no histórico

---

2 Para aprofundar o conceito de mediação: VEZZULLA, Juan Carlos. Teoria e Prática da Mediação; WARAT, Luis Alberto. O ofício do Mediador; BRAGA NETO, Adolfo. SAMPAIO, Lia. O que é Mediação de Conflitos?

do relacionamento entre elas. A mediação estimula, através do diálogo, o resgate dos objetivos comuns que possam existir entre os indivíduos que estão vivendo o problema.

Na mediação procura-se evidenciar que o conflito é natural, inerente aos seres humanos. A premissa de que o conflito é algo importante para a formação do indivíduo e da coletividade faz com que as posturas antagônicas deixem de ser interpretadas como algo eminentemente mau para se tornar algo comum na vida de qualquer ser humano que vive em sociedade. A mediação estimula o encontro do real conflito vivenciado, da mudança de atitude de competição para cooperação, do perde -ganha para o ganha-ganha, da perspectiva individual para a coletiva.

Para a adequada e eficaz realização da mediação de conflitos, o conhecimento teórico e prático das técnicas que habilitam o mediador a conduzir os diálogos em prol de consensos precisa ser aprimorado. Em seguida, apresenta-se um estudo sobre essas técnicas com intuito de auxiliar a adequada formação dos mediadores e conseqüentemente a sua eficiente atuação junto ao sistema de justiça.

## **2 TÉCNICAS EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS - CLAREZA E APRIMORAMENTO**

As orientações do Conselho Nacional de Justiça para a formação dos mediadores são amplas e necessárias. Ressalta-se, no entanto, que na formação dos mediadores, deve ser dado um enfoque considerável nas técnicas que habilitam a prática da mediação. Os mecanismos consensuais de solução de conflitos precisam ser compreendidos em sua essência e com um grau de compromisso que requer estudo aprofundado e treinamento contínuo de suas técnicas para que sua utilização junto ao sistema de justiça seja otimizada e exitosa, contribuindo para o efetivo acesso à Justiça e uma nova atuação na forma de resolver questões.

A partir de compilação bibliográfica<sup>3</sup> e da experiência prática desta autora em mediar e negociar conflitos, apresenta-se 13 técnicas ou habilidades a serem desenvolvidas pelas pessoas que serão fundamentais para a realização adequada e otimizada da mediação e da negociação. São elas: 1) Escuta ativa; 2) Perguntas abertas; 3) Estimular a empatia; 4) Anotações; 5) Resumo; 6) Paráfrase – melhor compreensão; 7) Reformulação – aspecto positivo; 8) Separar Pessoas dos Problemas; 9) Concentrar nos interesses e valores e Não nas posições; 10) Estimule identificação de ganhos múltiplos; 11) Insista em usar critérios objetivos quando necessário – objetivar o subjetivo; 12) Teste de realidade; 13) Gerenciamento positiva das emoções.

## 2.1 A Escuta Ativa

A Escuta ativa significa a vontade e a capacidade de escutar e compreender a mensagem inteira (verbal, simbólica e não verbal)<sup>4</sup>. Conduzir o diálogo com serenidade, possibilitando que as partes conversem e expressem todas as suas intenções. A escuta ativa relaciona-se mais com a compreensão do que com a audição.

Para a boa aplicação da escuta ativa, estimula-se a repetição e reformulação das mensagens recebidas. Refletir sobre o que foi dito sem realizar julgamentos antecipados. Neste caso, pretende-se avaliar se cada um compreendeu a mensagem enviada. O retorno – compreensão da mensagem – e a troca de informações são

---

3 Fisher, Roger. Shapiro, Daniel. *Beyond Reason – Using emotions as you negotiate*; Fisher, Roger. Ury, William. *Getting to yes – Negotiating Agreement without giving in*; Grosman, Claudia. Mandelbaum, Helena. *Mediação no Judiciário – Teoria na Prática*; ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação – Aportes práticos e teóricos*. Sales, Lilia. *Mediare: um guia prático para mediadores*; URY, William. *O Poder do Não Positivo – Como dizer Não e ainda chegar ao Sim*; URY, William. *Getting past No – Negotiating in difficult situations*; Columbia Law School, *Mediation and Judicial System Training Material*; Harvard Law School, *Program on Negotiation Training Material*.

4 Para aprofundar os estudos sobre escuta ativa e linguagem verbal e não-verbal ler WEIL, Pierre. TOMPAKOW, Roland. *O Corpo Fala – a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal*.

imprescindíveis para a comunicação efetiva. Assim é o chamado *feedback*.

*Outro aspecto importante para a escuta ativa é a percepção de que as mensagens elaboradas por um indivíduo devem, a partir do conceito de escuta ativa (associar à sua fala uma expressão corporal, não verbal, compatível com o que está dizendo), levar em consideração ainda dois aspectos importantes: mensagens negativas e mensagens positivas.*

As mensagens negativas refletem-se nas expressões que evidenciam que a pessoa ainda não está pronta para a comunicação ou que não consegue interagir na comunicação. As mensagens positivas, por sua vez, demonstram que o indivíduo está preparado para a comunicação ou que está interagindo de forma adequada.

## 2.2 Perguntas abertas

As perguntas são realizadas para conseguir informações sobre fatos, sentimentos, situações. No processo de mediação, com perguntas, pode-se descobrir informações gerais e detalhadas sobre os problemas vivenciados e com isso auxiliar o encontro de pontos convergentes que facilitem o diálogo e um possível consenso. Quanto mais abertas as perguntas, mais informações se consegue e mais oportunidades se criam.

Pode-se dividir perguntas, pelo menos em três graus: a) fechadas; b) perguntas que direcionam; e c) perguntas abertas.

As perguntas fechadas são aquelas que extraem o mínimo de informação das pessoas. São perguntas para as quais as respostas “sim” ou não” são suficientes. São as perguntas mais comuns que as pessoas elaboram. As perguntas que direcionam a informação, são aquelas com as quais se consegue um pouco mais de informação, mas ainda muito limitada. As perguntas abertas resultam em resposta amplas e com muitas informações. Pergunta aberta é a pergunta

que estimula a abertura do raciocínio e estimula a exteriorização do maior número de informações e detalhes possível.

É uma técnica utilizada para facilitar que todos os fatos sejam contados pelas pessoas envolvidas sem um direcionamento ou pré-julgamento do mediador. A pergunta é feita de maneira a exigir que toda a construção da resposta seja inteiramente de responsabilidade das partes.

As perguntas abertas: Fale-me sobre..., O que você me diz sobre..., Conte-me um pouco mais sobre... Sobre esse assunto, explique-me um pouco mais.. refletem a tentativa de incentivar a fala e a participação ativa e espontânea das pessoas envolvidas no conflito.

Quando a resposta resulta de uma análise crítica, fruto de um diálogo e de uma reflexão verdadeira, essa resposta, se representar uma obrigação assumida, será mais facilmente cumprida. Isso porque não foi imposto, foi pensado, questionado e admitidas as responsabilidades.

As perguntas abertas fortalecem o processo de mediação em alguns pontos fundamentais: 1) estimula a apresentação do maior número de informações e detalhes, possibilitando o encontro do conflito real; 2) efetiva a imparcialidade do mediador pois quando o mediador incentiva e permite que as pessoas falem o máximo possível, estimula a construção por si mesmas as soluções, evitando que direcione o possível acordo; 3) possibilita a utilização de várias outras técnicas em mediação permitindo um processo que busca o conflito real.

### **2.3 Estimular a Empatia**

A empatia significa colocar-se no lugar do outro. Quando o mediador estimula as partes à tentar ver o mundo pelos olhos da outra pessoa, buscando compreendê-lo, estabelece uma comunicação

antes inexistente ou muito frágil, estimulando uma comunicação efetiva, abrindo mais espaço para a compreensão do problema.

Normalmente as pessoas percebem o mundo apenas pelo que conhecem e pelos valores que elegem como corretos ou adequados as suas vidas. O que é falado é também interpretado de forma positiva para o que convém a cada um. Difícil despende-se de si e dos seus valores para perceber os do outro. Para se compreender e solucionar conflitos vividos, é necessário que se entenda o conflito da forma que a outra pessoa entende.

A postura de não perceber ou não se importar com os interesses da outra pessoa atrapalha a negociação entre as partes e o trabalho do mediador. Compreender o que é importante para a outra pessoa não quer dizer que se deixa de ter os seus valores, mas pode ajudar a perceber pontos em comum que antes não se conseguia identificar.

A mediação deve ser conduzida de maneira que as pessoas cheguem as suas conclusões a partir do reconhecimento da percepção do outro, de forma a evitar que suas conclusões resultem de seus próprios medos. Lidar com percepções diferentes a partir da discussão e da clareza das ideias contribui para um diálogo franco. Ao mediador cabe organizar essas ideias, encontrando os pontos de congruência e explorando-os.

## **2.4 Anotações**

O mediador deve anotar o que foi discutido, utilizando-se das palavras dos envolvidos. Essas anotações são importantes para que o mediador possa lembrar o que foi dito, destacar assuntos que merecem mais aprofundamento, facilitar o resumo posterior de cada informação recebida, estimulando que os assuntos sejam efetivamente refletidos, discutidos, possibilitando uma comunicação efetiva e de sucesso. Deve, no entanto, informar, antes de iniciar essa técnica, que irá anotar as informações para organizar as ideias,

sugestões e informações ali apresentadas. Caso contrário, o as anotações podem distrair as pessoas que passarão a dar mais atenção ao que está sendo anotado do que efetivamente na discussão. Essa técnica, se não for bem realizada, pode tornar-se um obstáculo à comunicação.

O mediador deve fazer contato visual com ambas as partes pois demonstra que valoriza cada um. De ainda ao anotar, manter o contato visual pois isso demonstra que mesmo anotando o mediador continua atento e presente na discussão. A cabeça baixa por muito tempo pode passar a impressão que o mediador não está conectado com a discussão e resultar numa perda de credibilidade.

Para que as anotações ajudem efetivamente o processo de mediação, não devem se restringir a fatos, mas devem ser referentes a falas que se repetem, a momentos em que as pessoas se exaltaram, ou que o silêncio prevaleceu, enfim as anotações devem priorizar o que parece mais importante na situação vivenciada e não apenas fatos.

O mediador deve ainda anotar o que acreditar realmente necessário, estando atento para a notar o mínimo possível, permitindo a continua conexão entre as pessoas e mediador e as anotações devem acontecer em medidas parecidas para ambas as partes, evitando o sentimento de parcialidade.

## **2.5 Resumo**

A partir dos relatos dos fatos, argumentos, sentimentos apresentados pelas pessoas e das anotações que o mediador faz, o mediador deve resumir pontos importantes. O resumo facilita o processo adequado de construção de consenso por quatro motivos principais: 1) da a segurança ao mediador que ele esta compreendendo adequadamente o caso apresentado; 2) da a segurança as partes que elas estão sendo ouvidas; 3) oferece as partes

a sentimento de valorização de suas observações; 4) da a segurança ao mediador que as pessoas compreendem o que estão dizendo.

O resumo do que foi dito deve acontecer sempre que o mediador perceber que tópicos diferentes e relevantes estão sendo abordados. A cada fechamento de um assunto é importante que haja um resumo para garantir que a situação foi devidamente discutida e compreendida por todos.

## **2.6 Paráfrase**

Utilizar-se de paráfrases significa repetir o que foi dito com outras palavras. O resumo citado anteriormente deve ser elaborado por meio de paráfrases pois o mediador consegue, sistematizar melhor o que foi relatado, assunto por assunto, muitas vezes conseguido retirar da fala frases e palavras ditas que dificultam o dialogo. A paráfrase como o resumo auxilia a compreensão do que foi dito, garante ao mediador que as partes estarão cientes do que dizem e escutam; diminui o rancor de algumas falas e conseqüentemente facilita o diálogo e a construção do consenso.

## **2.7 Reformulação**

A reformulação é uma das técnicas mais importantes para negociações e mediações. Refere-se à capacidade de refazer uma frase ou uma situação/fato numa perspectiva positiva. Habilidade de perceber em toda situação, o lado ou perspectiva positiva. A reformulação é derivada do pensamento crítico e da resolutividade positiva. Percebe-se a situação de forma sistêmica e como pode ser vista e resolvida de forma a trazer um sentimento ou uma situação positiva.

Para exemplificar de forma objetiva: uma casa desarrumada pode significar sujeira, desorganização, mas também pode significar família, pessoas reunidas, crianças brincando. A decisão de como

perceber a mesma situação é das pessoas envolvidas. O mediador pode estimular a essa percepção positiva.

## 2.8 Separar Pessoas dos Problemas

Segundo os estudos do projeto de Negociação da Universidade de Harvard elaborados por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2014, p.37-102)<sup>5</sup>, o método utilizado para encontrar acordos sem concessões ou sem barganhas de posições passa por quatro dimensões (que aqui apresento como técnicas): separar as pessoas dos problemas, concentrar-se nos interesses e não nas posições, elaborar de opções de ganhos mútuos e trabalhar com critérios objetivos.

O primeiro passo para atuar como mediador é perceber que existem pessoas com conflitos que precisam discutir seus problemas, ouvir e serem ouvidas. Essas pessoas são, como todas as outras, carregadas de sentimentos, valores, crenças, pré-concepções que influenciam no momento da mediação. Conflitos aparentes serão, muitas vezes, discutidos em detrimento dos conflitos reais. Nos

---

5 Ressalta-se que esse Projeto oferece um maior enfoque ao conflito do que ao conflitante. Com base em Harvard e de forma complementar, Robert A. Barush Bush e Joseph F. Folger (1996) desenvolveram a “mediação transformativa” que privilegiou o conflitante em lugar de conflito. Trabalhou-se o empoderamento da parte para transformar o conflito. Ao discutir sobre essa temática, afirma Vezzulla (2006,p.89): *“Se na mediação de Harvard o centro da questão está em considerar o conflito como uma expressão dos interesses ou das necessidades insatisfeitas, na mediação sistêmica o conflito está mais trabalhado desde o modelo relacional e a luta pelo poder sobre o outro; na mediação transformativa o conflito está mais ligado à identidade, ao equilíbrio que o sujeito perde ao ser desconhecido e desrespeitado, e recupera quando é aceito e respeitado”*. Ao se deparar com um tipo específico de conflito ou com uma temática particular, cabe ao pesquisador ou, na prática, ao mediador escolher como atuar na mediação. Ao trabalhar com adolescentes em conflito com a lei, Vezzulla (2006,p.93) ressalta que da mediação de Harvard extraiu as técnicas para superar os impasses e o conceito de investigação dos interesses para avaliar as necessidades dos envolvidos: da sistêmica, as técnicas que facilitam a compreensão das inter-relações; da transformativa, a revalorização e o reconhecimento que possibilitem o atendimento das necessidades subjetivas e relacionais. Procurou-se aqui explicitar o estudo realizado em Harvard, explicando-se que, apesar de direcionar sua atenção para o conflito, não deixa de preocupar-se com as pessoas e com seus sentimentos.

conflitos que envolvem relacionamentos, tem-se interesse tanto no objeto da discussão como no relacionamento. Muitas vezes esse objeto da discussão confunde-se com a relação, o que é comum, dado os sentimentos envolvidos. Quando há essa confusão, o mediador deve estar apto, primeiro, para perceber essa confusão e, segundo, para separar a relação das pessoas do problema (interesse de substância ou objeto da discussão).

A falta de diálogo ou diálogo adversarial e individualista pode comprometer tanto o relacionamento como o trabalho a ser desenvolvido. O mediador deve destacar os interesses, especialmente a perspectiva coletiva do interesse e não as posições individuais. Separam-se as pessoas (relacionamento/posições) dos problemas (interesses).

O mediador deve discutir o presente com vistas para o futuro. Como as discussões no presente podem transformar a relação para um momento futuro de maior tranquilidade? O que aquele problema vivido significa para a relação entre as pessoas? Qual o real interesse de cada um?

Havendo mal-entendidos, o mediador deve aprimorar a comunicação, estimulando as pessoas a tentarem compreender o pensamento do outro, a partir do que já conhecem e do que dizem no momento da mediação.

O mediador deve conduzir o diálogo de maneira que as pessoas consigam entender o que cada um afirma, deixando que cada uma fale mais de si mesmo do que da outra. A partir das falas, o mediador organizará as ideias e resumirá os objetivos e soluções propostas por cada um.

## **2.9 Concentrar-se nos interesses e não nas posições**

A questão fundamental para se encontrar uma solução por meio do diálogo está no fato de reconhecer que o conflito pode não residir

nas posições conflitantes, mas no conflito entre as necessidades, desejos e interesses de cada um. Para encontrar o que são posições<sup>6</sup>, normalmente responde-se a pergunta: o que você quer? Para encontrar os interesses, responde-se às perguntas: porque você quer ou qual importância disso para você?

Trabalhar com os interesses e não com posições facilita a solução do conflito porque para os interesses normalmente existem diversas formas de satisfação.

Ao descobrir os interesses reais sobrepostos pelas posições, consegue-se trabalhá-los. Posições opostas não significam interesses contrários. Por exemplo: um casal separado judicialmente discute o valor da pensão alimentícia. Posições opostas: a mulher requer um valor maior e o homem diz que não pode pagar esse valor, sugerindo uma quantia menor. Interesse em comum: bem-estar dos filhos. Se o mediador explorar o interesse em comum – o bem-estar dos filhos, o que isso significa – a discussão sobre o valor da pensão alimentícia ficará menos difícil.

Para identificar os interesses, que normalmente são mais difíceis de serem percebidos, o mediador deve formular muitas perguntas. Fale mais sobre esse ponto? Explique melhor? O que pensam sobre o assunto? Qual a importância disso para vocês? Qual o impacto de suas decisões para vocês? E para o grupo? Para a família? Enfim, deve o mediador questionar, possibilitando a reflexão, questionamentos e possíveis respostas.

## **2.10 Elaboração de opções de ganhos mútuos**

Algumas são as dificuldades enfrentadas pelo mediador para estabelecer um diálogo adequado e satisfatório entre os indivíduos.

---

6 LAWRENCE, Susskind; CRUIKSHANK, Jeffrey L. *Breaking Robert's Rules – The new way to run your meeting, build consensus and get results*. Oxford: University Press, 2006.

Numa discussão, é comum o fato de as pessoas acreditarem, mesmo antes de qualquer diálogo, saber a solução adequada (na sua visão individual) para o conflito. Entendem que a *sua* opinião (de cada um) é que deve prevalecer. O fato de já estarem com uma resposta única, uma proposta já formulada, antes mesmo de qualquer interação direta, atrapalha o espaço criativo que permitiria a elaboração de várias possibilidades de satisfação dos interesses discutidos.

Outro obstáculo à comunicação é o sentimento de ameaça que cada pessoa sente em relação à outra. A percepção de que há a intenção de prejudicar e de ganhar a qualquer custo e assim a necessidade de se refutar e repudiar imediatamente o que é dito pelo outro, pois uma possível concordância estaria colocando-o em uma situação de vulnerabilidade, atrapalha o diálogo e impede a cooperação para a solução do problema.

Para estimular a criação de várias opções de solução, evitando o apego a um julgamento antecipado ou a uma resposta única, o mediador deverá organizar as falas de modo a separar as possíveis ideias ou sugestões das decisões. Primeiro, colocam-se as sugestões pré-definidas e novas, criadas a partir do diálogo. Depois, fala-se em decisões. O mediador deve intensificar o momento das ideias e valorizá-las. Para isso deve estabelecer regras que organizam a fala, possibilitando que todos tenham espaço para discussão e transformar o ambiente num local em que as pessoas sintam-se confortáveis e confiantes, levando-se em consideração que espaços frios, típicos da cultura adversarial, atrapalham a criação das ideias. Essas ideias devem ser organizadas (as mais promissoras), debatidas, aperfeiçoadas e resumidas (depois de avaliadas). Todas as pessoas envolvidas no conflito devem ser valorizadas e ouvidas (suas ideias), lembrando-se da necessidade de se separarem interesses de posições, como já ressaltado.

Uma vez recebidas as várias opções de solução, o mediador deve fazer com que sejam avaliadas sob o prisma individual e

coletivo. Qual é o interesse de *cada um e do todo*? Questionamentos sobre o que realmente interessa a cada um numa perspectiva mais ampla. Quais as consequências da minha ação para minha família? Para o meu ambiente de trabalho? Para os meus vizinhos? Para o meu condomínio? Para a minha empresa? O que pretendo ao sair daqui (reunião de mediação)? O que estou sugerindo como solução poderá ser realmente praticada quando eu sair desta sala? O que realmente me interessa? Posso criar novas soluções que beneficiem a mim e a todos os envolvidos?

A partir disso o mediador ajuda a construir opções de ganhos mútuos, a identificar os interesses em comum (convergências) e a explorá-los. Há interesse em preservar a relação? Há interesse comum no bem-estar do filho? Há interesse em comum no bom desempenho da empresa? Há interesse em comum que determinado projeto iniciado chegue à sua conclusão de forma satisfatória? Há interesse de se manter o aluguel de uma casa?

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

### **2.11 Estabelecer critérios objetivos**

Nas situações de divergências de interesses, é interessante a utilização de critérios objetivos. Por exemplo: o inquilino quer pagar um aluguel mais baixo e o locador quer cobrar um valor mais alto; contratantes discutem sobre reajustes das parcelas da compra de um imóvel. Nesses casos, quando as diferenças de posições são mínimas e as diferenças recaem efetivamente nos interesses, a escolha de critérios objetivos poderá auxiliar bastante porque simplifica a fala.

Ao se trabalhar com critérios objetivos (valor de mercado, opinião científica, precedentes judiciais), independentes da vontade das partes, explicita-se a imparcialidade. Esses critérios, no entanto, para possibilitarem um resultado sensato, precisam ser legítimos, razoáveis e de credibilidade.

As pessoas devem avaliar os critérios e elegê-los como os mais adequados para facilitar a solução do conflito. Assim, o acordo expressa o que as pessoas realmente elegeram como satisfatório.

A partir dos conceitos desenvolvidos em Harvard, como ressaltado, foram formuladas e apresentadas perspectivas mais específicas da mediação: a mediação sistêmica e a mediação transformativa. A primeira é fundamentada na teoria dos sistemas (BERTALANFFY, 1980) e trabalha a inter-relação entre as pessoas envolvidas em conflito, avaliando a comunicação e o relacionamento, aprimorando a mediação com técnicas como anotações, escuta ativa e uso de paráfrase. Muda-se a narrativa, a comunicação para resolver o conflito. A segunda, a mediação transformativa (BUSH E FOLGER, 1996) transforma (empodera, eleva a auto-estima) a pessoa para transformar o conflito - estabelece diretrizes para que o mediador apresente os requisitos que o possibilite atender as necessidades das partes, mudando as pessoas e mudando os conflitos.

## **2.12 Teste de Realidade**

O teste de realidade é a pergunta que se faz para compreender como o acordo ao qual as partes se vincularam será cumprido. Uma vez encontrado o consenso e formalizado em acordo, deve-se trazer para a realidade sobre como será executado; - Como o sr. Jonas pretende pagar esse valor a mais de pensão por mês? Em que dia? - Como serão pagas essas prestações vencidas juntamente com as que estão por vir? - Em que dias?

Muitas vezes as pessoas, para encerrar logo uma mediação ou apresentar-se solícito (ou por algum outro motivo) acata uma solução que, na prática, não conseguira cumprir. Assim, ao testar a realidade do acordo, percebe-se se é, de fato, sustentável.

### **2.13 Gerenciamento Positivo das Emoções**

De acordo com Roger Fisher e Daniel Shapiro (2006), todas as situações de conflitos que envolvem pessoas apresentarão emoções que são próprias dos seres humanos. Diante disso, apontam a necessidade do gerenciamento dessas emoções de forma a que se tornem favoráveis às negociações. Expressam assim cinco estratégias, que impactam umas nas outras, para transformar as emoções humanas em fatores positivos para as negociações e mediações. São elas: apreciação, autonomia, afiliação, status e papel na negociação/ mediação.

Apreciação significa expressar reconhecimento e valorização pelo outro. O reconhecimento refere-se a escutar e interessar-se pelo o que está sendo dito. As pessoas normalmente colocam suas situações como mais importantes do que as situações ou fatos relacionados àqueles que estão ouvindo. A Valorização refere-se ao reconhecimento da importância daquele momento, fala ou situação. Deve ser legítimo/autêntico. Apreciação tem forte impacto nas emoções pois contempla o desejo das pessoas de serem compreendidos, valorizados e ouvidos. Passos para a apreciação: 1. Compreender o ponto de vista do outro; 2. Encontrar mérito no que o outro pensa, sente; 3. Comunicar que você compreende.

Autonomia refere-se liberdade para tomar decisões sem imposição de outrem. Afiliação representa a conexão emocional que pode ser estabelecida entre as partes, no sentido de modificar a percepção de adversários para colaboradores.

O status apresenta-se como o respeito à posição de poder do outro. Independente do grau de formação acadêmica, cargo na empresa ou instituição, cargo político, o respeito à posição que o outro ocupa é muito importante para permitir que a mediação aconteça adequadamente.

O papel que a pessoa tem na negociação também deve ser respeitado. O que a pessoa fala tem um significado importante para ela e deve ser ouvido e respeitado. A desvalorização do que as pessoas representam, do que elas acreditam, muitas vezes, inviabiliza qualquer tentativa de mediação ou negociação.

## CONCLUSÕES

A legislação brasileira estabelece a mediação como mecanismo de gestão de conflitos nas esferas judicial e extrajudicial. Envolve instituições privadas e administração pública em várias áreas do conhecimento. Esse fato impulsiona a implementação da mediação de conflitos, como exige que esse mecanismo seja desenvolvido, nessas várias esferas, de forma eficaz, fortalecendo o acesso à justiça.

A mudança de paradigma na solução de conflitos, da competição para colaboração, do litígio para o consenso, do perde-ganha para o ganha-ganha, gera uma necessidade clara de formação adequada dos mediadores pois serão responsáveis por desenvolver uma forma inovadora (inclusiva e participativa) da gestão dos conflitos.

Para desenvolver as habilidades em mediação, os mediadores precisam de formação sobre os princípios e técnicas específicas que permitam realizar mediações com propriedade e com compromisso. As técnicas nesse estudo apresentadas precisam ser conhecidas, aprimoradas e praticadas na formação dos mediadores para que possam efetivamente promover um serviço adequado junto ao sistema de justiça nacional. Com elas, os mediadores estarão

capacitados para perceber e fazer perceber que o conflito é algo natural, que muitas vezes os conflitos reais não são falados, que as pessoas precisam ser ouvidas, valorizadas, respeitadas em seu status, incluídas, autônomas para a tomada de decisão, que podem existir muitas opções para a solução da questão, que uma mesma situação pode ser vista de maneira negativa e positiva, consegue perceber o que é realmente importante e que precisa ser discutido e que muitos pontos convergentes podem existir onde antes apenas se conseguia perceber adversidade e competição.

Por fim, ressalta-se que por esses motivos as técnicas em mediação (teoria e prática) devem ser elementos centrais e não apenas periféricos, nos cursos de formação em mediação de conflitos.

Data de Submissão: 06 fev 2016

Data de Aprovação: 07 fev 2016

Processo de Avaliação: Open Review com Aprovação do Conselho Editorial

Expedição do Convite: 14 dez 2015

Editor: Ernesto Pimentel

Diagramação: Emmanuel Luna

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação – Aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria General dos Sistemas. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1980.

BRAGA NETO, Adolfo. SAMPAIO, Lia. *O que é Mediação de Conflitos?* São Paulo, Brasiliense, 2007.

BUSH, Baruch; FOLGER. *La Promessa de la Mediacion*. Buenos Aires: Granica, 1996.

Fisher, Roger. Shapiro, Daniel. *Beyond Reason – Using emotions as you negotiate*, Penguin Books, EUA, 2006.

Fisher, Roger. Ury, William. *Como chegar ao Sim* – como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro; Solomon, 2014.

LAWRENCE, Susskind; CRUIKSHANK, Jeffrey L. *Breaking Robert's Rules – The new way to run your meeting, build consensus and get results*. Oxford: University Press, 2006.

Grosman, Claudia. Mandelbaum, Helena (Coord). *Mediação no Judiciário – Teoria na Prática*. São Paulo, Edu Primavera Editorial, 2011.

SALES, Lilia Maia de Moraes. *Mediare: um guia prático para mediadores*. 3.ed. Rio de Janeiro, Ed. GZ, 2010.

URY, William. *O Poder do Não Positivo – Como dizer Não e ainda chegar ao Sim*. Tradução Regina Lyra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

URY, William. *Getting past No – Negotiating in difficult situations*. New York: Bantam Dell, 2007.

VEZZULLA, Juan Carlos. *Teoria e Prática da Mediação*. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

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

WEIL, Pierre. TOMPAKOW, Roland. *O Corpo Fala – a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal*. Petropolis;Ed. Vozes, 2014.

## **Documentos**

FONTE: Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça, de 29 de Novembro de 2010. <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>

FONTE: Lei n. 13.105, de 16 de Março de 2015, Novo Código de Processo Civil [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)

FONTE: Columbia Law School, Mediation and Judicial System Training Material. Documentos particulares da autora a partir de participação em cursos da Escola do Direito da Universidade de Columbia, 2013.

FONTE: Harvard Law School, Program on Negotiation Training Material. Documentos particulares da autora a partir de participação em cursos da Escola do Direito da Programa de Negociação da Universidade de Harvard, 2011.

## Justice System, Conflict Mediation and its Technical Improvement

Lilia Maia de Moraes Sales

**Abstract:** The 125/2010 Resolution from the National Council of Justice - CNJ demanded that Brazilian courts would need to create centers of conflict resolution, stressing the importance for training mediators. In the year of 2015, the Mediation Act (Act. No. 13.140) was approved in Brazil as well as the New Civil Procedure Code. Both laws established the possibility of conflict mediation to solve conflicts in and out of court, strengthening the role of mediators and the requirement for training. This study presents techniques of mediation that need to be learnt and practiced during the mediation training in order to promote the proper implementation of mediation at the National System of Justice. This research is held on a bibliographical and documentary survey. It intends to clarify these techniques and orientate the accredited training institutions to deepen the practical and theoretical study of these techniques, allowing a current and qualified training.

**Keywords:** Responsibility and Concord; Know-How and Agreement; Compromise Solution