

Coordenadoras

Tania Almeida | Samantha Pelajo | Eva Jonathan

MEDIAÇÃO de CONFLITOS

PARA INICIANTES, PRATICANTES E DOCENTES

3ª edição

Revista, atualizada e ampliada

2021

 EDITORA
*Jus*PODIVM
www.editorajuspodivm.com.br

DIFERENTES MODELOS: MEDIAÇÃO LINEAR (HARVARD)

*Eva Jonathan
Samantha Pelajo*

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, vários modelos de mediação vêm sendo desenvolvidos. Cada abordagem se fundamenta em diferentes pressupostos teóricos aos quais estão associados determinados procedimentos e formas de atuação. A emergência de cada um dos diferentes modelos em mediação decorreu de uma pluralidade de fatores, e a presente reflexão sobre as origens do Modelo de Harvard ou Modelo Linear evidencia alguns desses elementos.

Vale lembrar que, desde os primeiros estudos experimentais sobre cooperação e competição, realizados no âmbito da Psicologia Social por Deutsch (1949)²³⁰, nos Estados Unidos, muito conhecimento tem sido construído sobre o manejo de conflitos. Neste contexto, a negociação é identificada como uma estratégia cooperativa, capaz de trazer resultados positivos para os envolvidos em uma controvérsia. A partir dos anos 70, o sucesso da metodologia de negociação na condução de conflitos complexos e reais no cenário das empresas privadas americanas pavimentou o terreno para a sua utilização em outros contextos.

Dessa forma, o Modelo Linear em mediação tem suas raízes no Projeto de Negociação de Harvard, um centro de pesquisa interdisciplinar em negociação,

230. DEUTSCH, Morton. A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.

criado em 1979, na Harvard Law School, por Roger Fisher, Howard Raiffa e William Ury. Com a missão de investigar e aprimorar as resoluções de conflitos e disputas, os pesquisadores focalizaram inicialmente o campo organizacional, ampliando em seguida o foco a fim de contemplar a negociação em todos os tipos de impasses, dos interpessoais aos internacionais. Deste trabalho pioneiro, resultou o livro clássico *Como Chegar ao Sim: a negociação de acordos sem concessões*, publicado originalmente por Roger Fisher e William Ury em 1981. Tal obra foi revisada e ampliada em 1991, incorporando a participação de Bruce Patton como coautor.²³¹

O Projeto de Negociação de Harvard ensejou a criação, em 1983, do Programa de Negociação, envolvendo vários departamentos das universidades de Harvard, MIT e Tufts, organizadas em um consórcio. De natureza interdisciplinar, o atualmente muito ativo Programa de Negociação objetiva aperfeiçoar a teoria, o ensino e a prática da negociação e resolução de disputas em diferentes contextos.²³²

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O Modelo Linear foi fortemente influenciado pela cultura da negociação e alguns de seus fundamentos teóricos são destacados e analisados a seguir.

Conceito de Mediação

Inspirado em ideias positivistas norteadoras de pesquisas e propostas teórico-práticas formuladas pelos cientistas do Programa de Negociação, o Modelo Linear, também chamado Modelo de Harvard, define a mediação como um processo de negociação assistida ou facilitada por um terceiro neutro²³³.

231. FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como Chegar ao Sim: a Negociação de Acordos sem Concessões*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 2005. (Obra originalmente publicada em 1991)

232. A esse respeito, consultar HARVARD LAW SCHOOL, Program on Negotiation (PON). Disponível em <http://www.pon.harvard.edu/>, com acesso em 04/03/2014.

233. Do ponto de vista não positivista, a condição de neutralidade do mediador é questionada, uma vez que sua atuação está irremediavelmente balizada por suas percepções, emoções, valores, visão de mundo e, em última análise, por sua própria história de vida.

Noção de Conflito e sua Causa

Fisher, Ury e Patton (1991/2005)²³⁴ argumentam que a negociação baseada em princípios é um método para lidar adequadamente com o conflito, qualquer que seja a sua natureza, uma vez que tal abordagem possibilita alcançar um acordo que atenda aos interesses legítimos de todos os envolvidos na situação controvertida. Concebido como comum a todos os seres humanos, o conflito se caracteriza pela universalidade de seus fundamentos e das estratégias de manejo.

As diferenças entre as pessoas, seus interesses e necessidades divergentes resultam na constituição de um conflito, quando é aparentemente impossível atender os interesses de todos e satisfazer as necessidades de cada um. O conflito é visto como uma entidade, um problema, causado direta e linearmente pelo não atendimento dos interesses divergentes em jogo. Estes se configuram como um obstáculo que se interpõe à satisfação. Dessa forma, concebe-se que o conflito seja resolvido pela remoção de sua causa, isto é, tornando, por meio da negociação cooperativa, convergentes os interesses divergentes. Harmonizar interesses ou fazê-los convergir resulta na possibilidade de atendê-los simultaneamente, gerando mútua satisfação.

É importante ressaltar que a concepção do conflito como um problema, uma entidade pontual remetida a fatores intrapsíquicos (os interesses, desejos e necessidades das pessoas), dá pouca ou nenhuma ênfase ao contexto no qual o desentendimento se desenvolveu e à sua história. A Mediação Linear emerge como uma abordagem de resolução de problema, que põe fim ao conflito, o resolve, pela satisfação mútua dos interesses em pauta.

Comunicação

Nos diferentes trabalhos publicados pelos pesquisadores de Harvard, o conflito adquire contornos variados e a comunicação que tem lugar em cada padrão de situação controvertida também se reveste de aspectos específicos. Para Fisher, Ury e Patton (1991/2005)²³⁵, o conflito está associado à oposição dos interesses; a transformação dos interesses divergentes em convergentes é um movimento de responsabilidade de todas as partes envolvidas na desavença. Para que tal movimento se efetive, é necessário que as partes revelem

234. FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce, 2005, ob. cit.

235. Idem.

e comuniquem com clareza seus interesses, a fim de que estes possam ser compreendidos, discutidos e atendidos.

Por sua vez, Ury (1991/2006)²³⁶ aborda as dificuldades para lidar com o dissenso decorrente do fato do outro dizer “Não”, oferecendo assim resistência em negociar. Sugere-se, então, que a comunicação se volte para superar tais barreiras à cooperação, de modo a evitar que o outro se torne um inimigo ainda mais resistente, transformando-o em um parceiro na negociação. Mais recentemente, Ury (2007)²³⁷ argumenta que, para lidar adequadamente com o conflito, é necessário dizer um “Não” de forma positiva. A pessoa precisa revelar o que deseja, desvendar o seu “Sim”, expressá-lo de forma clara e ser fiel à sua assertiva. Somente então poderá, ao negociar com o outro, conferir força ao seu “Não”, impô-lo e sublinhá-lo. Finalmente, com base no respeito ao seu próprio “Sim”, a comunicação no processo de negociação cooperativa se volta para propor e negociar um “Sim” que satisfaça a todos.

Da análise realizada acima, depreende-se que muita ênfase é colocada na comunicação verbal e racional, como instrumento para tratar eficazmente o desentendimento. A transmissão linear de dados consiste em um fluxo de informação que, através de um canal, vai de uma fonte a um destinatário. Os autores acima abordados ora enfatizam a comunicação transparente e bilateral, ora destacam a necessária comunicação centrada no outro e ao mesmo dirigida, ora sublinham que o diálogo deva se dar primeiramente consigo próprio para então se abrir ao outro. Fica claro, porém, que todas as modalidades de comunicação são relevantes e se complementam.

Papel do Mediador

No Modelo Linear de mediação, o mediador tem o papel de facilitar a comunicação entre os mediandos, estimulando-os e promovendo condições para que dialoguem com clareza, de modo a se manter uma efetiva comunicação bilateral. Também é função do mediador reapresentar os conteúdos trazidos pelos interlocutores, a fim de facilitar sua compreensão.

Por outro lado, prescreve-se que o mediador deva agir com neutralidade, no sentido de ser objetivo, com certo e igual distanciamento em relação às partes, sem favoritismos. Na perspectiva do modelo de Harvard, a neutralida-

236. URY, William. *Supere o Não: Negociando com Pessoas Difíceis*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2006. (Obra original de 1991)

237. URY, William. *O Poder do Não Positivo: Como Dizer Não e Ainda Chegar ao Sim*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

de do mediador se expressa, ainda, pelo seu não envolvimento emocional nas questões tratadas, ausência de emissão de juízos de valor ou de preconceitos e não exposição de suas próprias crenças. Argumenta-se que tal neutralidade permite que o mediador apreenda a correta e “verdadeira” realidade que envolve os mediandos, imprimindo efetividade à assistência que lhes presta na situação de conflito que vivenciam.

Ao assistir as partes na negociação de suas diferenças, adotando uma posição de neutralidade e facilitando o diálogo entre as mesmas, o mediador desempenha a função de introduzir ordem no contexto de caos que caracteriza a situação de conflito (Suares, 2005)²³⁸. Observa-se, porém, que o papel do mediador, sua postura, bem como as estratégias e ferramentas que privilegia tendem a estar articulados com o objetivo a ser alcançado pela mediação.

Problema, Relacionamento e Papel das Emoções

Considerada a questão substancial em torno da qual há divergência entre os interlocutores, o problema é enfatizado como principal foco de interesse e atuação dos trabalhos de mediação que se orientam pela perspectiva linear. Como exposto anteriormente, o modelo se configura como uma abordagem de resolução de problema, que se cristaliza em um compromisso capaz de satisfazer a todos os envolvidos.

É necessário, porém, analisar a questão do relacionamento entre os medianos à luz do presente modelo de mediação. Fisher e Brown (1988/1990:13)²³⁹ sugerem que as partes devam manter “um bom relacionamento ‘funcional’ – um relacionamento que consiga lidar com as diferenças”. Argumentam que um relacionamento funcional é construído dando-se atenção separadamente tanto ao processo (ao fato de *como* se lida com os problemas) quanto às questões substanciais em jogo. Os autores prescrevem “um relacionamento incondicionalmente construtivo” (p. 40)²⁴⁰, capaz de ter êxito no trato das diferenças, e que se apoia em cinco pontos: equilíbrio entre razão e emoção; compreensão; boa comunicação; persuasão em vez de coação e aceitação mútua. Dessa forma, Fisher

238. SUAREZ, Marines. *Mediación: Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas*. 1ª ed., 5ª reimp. Buenos Aires: Paidós, 2005.

239. FISHER, Roger; BROWN, Scott. *Como Chegar a um Acordo: a Construção de um Relacionamento que Leva ao Sim*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1990, p. 13. (Obra originalmente publicada em 1988)

240. *Ibidem*, p. 40.

9. OUTRAS PRÁTICAS

9.1

GRUPO INTERDISCIPLINAR DE MEDIÇÃO DE CONFLITOS (GIMEC) DA PUC-RIO: PASSADO, PRESENTE E FUTURO

*Eva Jonathan
Paula Navarro
Samantha Pelajo*

1. INTRODUÇÃO

Este artigo focaliza a trajetória de uma unidade universitária, de base interdisciplinar, voltada para o estudo e a pesquisa em mediação de conflitos, bem como para o atendimento à população em casos que possam ser trabalhados com técnicas de solução pacífica de controvérsias.

O objetivo do presente trabalho é narrar o caminho percorrido pelo GIMEC da PUC-Rio, resgatando aspectos relevantes de sua história e descrevendo fatos significativos de suas atividades atuais, que juntos sinalizam possíveis caminhos a trilhar no futuro.

Ao se completarem doze anos desde que foram dados os primeiros passos que resultaram na criação do GIMEC, é oportuno realizar uma reconstrução de seu passado, de modo a, por um lado, lançar luz sobre sua identidade e suas conquistas e, por outro, descortinar seus desafios e horizontes. O texto ora desenvolvido pretende ser uma contribuição nesta direção.

2. TECENDO A TRAMA DO PASSADO

2.1 A interdisciplinaridade como pilar da formação do GIMEC

No mundo inteiro, a perspectiva interdisciplinar demonstra sua relevância no procedimento da mediação de conflitos. Interdisciplinaridade pressupõe articulação entre diferentes disciplinas para abordar problemas complexos que requerem convergência e combinação cuidadosa de diferentes pontos de vista (NORDENSTHAL, 2005). Em pauta, como nos ensina Martins (2009), um instrumental de natureza multifacetada, não enquadrado nos moldes de uma única disciplina, que viabiliza lidar com o conflito em sua complexidade. Tal abordagem, em seu viés teórico bem como técnico, tem promovido o diálogo entre as Ciências Sociais e a Psicologia em prol de uma síntese integradora dos sistemas heterogêneos em análise.

Na PUC-Rio, espaço de fértil intercâmbio de ideias, a concretização de uma perspectiva interdisciplinar em mediação de conflitos teve sua origem no segundo semestre de 2006, quando professores do Departamento de Direito, que vinham amadurecendo a ideia de formação de um Núcleo de Mediação de Conflitos, juntaram-se, por iniciativa do professor coordenador do Núcleo de Prática Jurídica, a professoras do Departamento de Psicologia, que desenvolviam uma pesquisa sobre conflitos e mediação no cenário escolar.

Foi constituído, então, um grupo informal de trabalho e pesquisa integrado pelos professores dos dois departamentos. No contexto de um vivo e rico diálogo entre o Direito e a Psicologia surgiu a proposta de formação de um Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos, vinculado ao Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) do Departamento de Direito.

Precedida pela oferta no Departamento de Psicologia da disciplina eletiva 'Introdução à Mediação de Conflitos', aberta a alunos de outros departamentos, e pela capacitação em mediação de conflitos de professores de ambos os departamentos que integravam o grupo de trabalho originalmente constituído, a proposta de criação do GIMEC foi encaminhada à Coordenação do NPJ e à Direção do Departamento de Direito, em 20 de junho de 2007.⁴²⁶ Buscando garantir a interdisciplinaridade pretendida, o documento não só

426. PELAJO, Samantha; OLIVEIRA, Marcello Augusto Lima de; NOVAES, Célia Ferreira Novaes; JONATHAN, Eva Gertrudes. **Projeto de formação do GIMEC- Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos:** a ser encaminhado ao Departamento de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Documento não publicado: Rio de Janeiro, 12 de junho de 2007.

sacramentava a presença dos Departamentos de Psicologia e de Direito no GIMEC, como também sinalizava a intenção de agregar integrantes de outros departamentos da Universidade, notadamente os do Departamento de Serviço Social.

2.2 Objetivos do GIMEC e primeiros trabalhos

No escopo do GIMEC, encontram-se: (i) a produção e ampliação do conhecimento sobre teorias e técnicas em mediação de conflitos que orientem o desempenho dos mediadores no contexto brasileiro; (ii) o ensino teórico e a capacitação prática de mediadores com uma perspectiva interdisciplinar; (iii) a promoção de eventos que propiciem o intercâmbio de práticas de resolução pacífica de controvérsias; (iv) a prestação de serviços à população em situações de desavença nas quais as técnicas de solução consensual de conflitos possam ser empregadas.

Os trabalhos no segundo semestre de 2007 contemplaram duas frentes. A primeira envolveu várias atividades, tais como: (i) implementar rotinas de trabalho; (ii) escolher um logo para o GIMEC; (iii) produzir um folder informativo sobre mediação de conflitos e de divulgação do GIMEC; (iv) transmitir conhecimentos teóricos e técnicos aos estagiários bolsistas do Procon, à equipe do Serviço Social, responsável pela triagem do NPJ, bem como aos dois monitores, alunos de graduação do Departamento de Direito, escolhidos para atuarem mais diretamente junto à equipe de mediadores no atendimento à população. Neste período, nesse período, juntou-se ao grupo mais uma professora do Departamento de Direito, a qual passou a atuar nas diversas atividades do GIMEC.

A segunda frente de atividades voltou-se, precisamente, para a prestação de serviços gratuitos às pessoas com renda inferior a quatro salários mínimos mensais e que relatavam, em entrevistas às Assistentes Sociais do Setor de Triagem do NPJ, estarem envolvidas em situações de controvérsia passíveis de serem abordadas com o instrumento da mediação de conflitos. A partir desse contato, o caso era encaminhado ao GIMEC para a realização da pré-mediação.

O primeiro atendimento realizado pela equipe interdisciplinar do GIMEC ocorreu em 22/08/2007 e, desde então, sua prestação de serviços de mediação de conflitos à população vem se firmando, como será apresentado mais adiante. É relevante pontuar também que, em complemento às experiências práticas, desenvolveram-se estudos teóricos e técnicos em mediação de conflitos, especialmente junto aos monitores, de modo a subsidiar os atendimentos.

2.3 Seminário Internacional

A partir das reflexões sobre as teorias e técnicas da mediação de conflitos, o grupo de trabalho do GIMEC buscou estreitar os contatos com profissionais de diferentes setores do judiciário e acadêmicos, nacionais e internacionais, a fim de melhor conhecer as possibilidades e limites da mediação nas instituições em que tal prática já se encontrava consolidada. A necessidade de aproximar experiências e fortalecer o intercâmbio por meio de debates temáticos originou o *I Seminário Interdisciplinar de Mediação de Conflitos*, promovido pelo Departamento de Direito da PUC-Rio nos dias 29, 30 e 31 de outubro de 2008.

O Seminário reuniu profissionais com reconhecida experiência em mediação de conflitos que apresentaram, nos dois primeiros dias, diferentes abordagens e atividades já em curso nas esferas judiciária e acadêmica brasileira. As discussões que se seguiram perpassaram as inúmeras possibilidades e obstáculos vislumbrados pelos palestrantes quanto à adoção da Justiça Restaurativa no Brasil, bem como a ênfase na necessidade de incorporar disciplinas sobre o tema no currículos acadêmicos, considerando seu caráter interdisciplinar como um desafio a ser superado. No último dia do Seminário, foram apresentadas e analisadas as experiências internacionais desenvolvidas em Angola, Argentina, Cabo Verde, Guatemala, México, Paraguai e Portugal, em uma rica apreciação sobre os aspectos culturais envolvidos e os diversos percalços superados na implementação da mediação como parte integrante das ações do Judiciário daqueles países.

As reflexões e propostas decorrentes das discussões que acompanharam cada dia do Seminário em muito fortaleceram o trabalho desenvolvido pelo GIMEC, gerando novas propostas de pesquisa, ampliando os horizontes das práticas acadêmicas a serem empreendidas na PUC-Rio e aprimorando os serviços já prestados. Evidenciou, ainda, desafios vinculados à profissionalização dos mediadores, à mudança da cultura dos profissionais do Direito e da sociedade como um todo, bem como impulsionou um maior envolvimento do GIMEC nas instâncias jurídicas do nosso estado. Sob todos os aspectos, o evento foi um marco decisivo para o nosso reconhecimento e um realinhamento dos nossos projetos.

3. REFLEXÕES ACERCA DA PRÁTICA COTIDIANA EM MEDIAÇÃO

Ao longo de seus doze anos de existência, o GIMEC vem oferecendo a prática da mediação de conflitos a pessoas economicamente hipossuficientes.

Diversos formatos foram experimentados pelos professores, monitores e alunos, de forma a se alcançar uma dinâmica de atuação que pudesse ser percebida como a mais promissora possível para o desenvolvimento do trabalho a que todos se propõem.

Desde a entrada em vigor da Lei no. 13.140 - Lei de Mediação, em 26/12/2015, e da Lei no. 13.105 - novo Código de Processo Civil, em 18/03/2016, o cenário de prática do GIMEC ganhou novos contornos. Por previsão legal, o termo de participação em mediação passou a ser de formalização obrigatória; os acordos celebrados em contextos que envolvem menores de idades passaram a depender de homologação judicial para sua validade e eficácia jurídica; dentre outras diretrizes normativas.

As legislações em grande medida reproduziram uma prática que já era usual no GIMEC e em outros tantos núcleos e câmaras de mediação. Contudo, percebeu-se uma mudança expressiva na legitimação do instituto pelos demais professores, pelos alunos e até mesmo pelos mediandos. Conquanto ainda não se tenha muita clareza sobre as diferenças entre os institutos da mediação e da conciliação, fato é que o convite para a autocomposição tem contado com uma maior receptividade por parte de todos.

O GIMEC propõe-se, como é de sua tradição, a concentrar sua atuação na mediação. Sem qualquer demérito à conciliação - outro importante método de resolução consensual de conflitos, parece-nos que a mediação alicerça-se em princípios éticos e procedimentais mais consonantes com a filosofia da equipe técnica, com as relações continuadas no tempo - família, sucessões, vizinhança, sociedade, entre outros - e com o propósito de pacificação social.

A prática mediativa convida a uma postura de colaboração (= laboração conjunta), em que os esforços pela (re)conquista do equilíbrio na interação são somados e não anulados por forças direcionadas em sentidos opostos. Busca-se o reconhecimento de que o outro faz parte do processo de superação do impasse e de que a empatia recíproca tende a potencializar a busca por soluções de benefício e satisfação mútuos - sustentáveis no tempo.

O mediador estimula a compreensão das necessidades, possibilidades, interesses, preocupações e valores plurais, a partir de um olhar interdisciplinar, sistêmico e prospectivo. O escopo da mediação alcança as questões objetivas, mas também aquelas de natureza subjetiva.

A expectativa, portanto, é no sentido de que os mediandos construam, em coautoria, encaminhamentos que possam retratar o senso de justiça, coerência e razoabilidade inerente àquela dinâmica relacional (LIMA; PELAJO, 2016).

Dentre os 314 casos atendidos no decorrer da primeira década do caminho transcorrido, teve-se a oportunidade de vivenciar conflitos de distintas natu-

rezas. Nos últimos meses, contudo, a complexidade dos casos e a riqueza dos atendimentos puderam ser sentidas de forma bastante concreta.

Ao longo de 2015, o GIMEC celebrou uma parceria com o Instituto de Direito - IDD PUC-Rio, na intenção de oportunizar a prática supervisionada aos alunos do curso de 'Meios Consensuais de Resolução de Conflitos'. Foram formadas três equipes, duas com dois alunos e uma com três alunos, voltadas ao atendimento de casos reais. Com professoras dos departamentos de Direito e de Psicologia atuando como supervisoras, todos os alunos tiveram a oportunidade de vivenciar a interdisciplinaridade na supervisão dos casos em que atuaram.

A título meramente exemplificativo, vale comentar alguns casos - descharacterizando-se o contexto fático de forma a se preservar o anonimato dos mediandos, na intenção de se retratar a dinâmica atualmente vivenciada pelo GIMEC.

Primeiramente, é importante que se diga que os casos vêm encaminhados pela Triagem, coordenada por uma assistente social, a partir dos seguintes parâmetros: conflito iminente ou deflagrado; relação continuada no tempo; completude dos dados de contato, além de se tratar de um contexto de pessoas economicamente hipossuficientes.

Na sequência, os monitores, selecionados em meio aos estudantes de Psicologia, o que nos traz a interdisciplinaridade desde a origem - conduzem a reunião de pré-mediação. Os norteadores da dinâmica mediativa são compartilhados, as expectativas dos mediandos são conhecidas e o princípio da autonomia da vontade rege a decisão quanto à escolha (ou não) da mediação como método.

Comumente, a pré-mediação acontece a um só tempo com ambos os mediandos. Não raro, essa configuração não é possível, fazendo com que duas reuniões preliminares precisem acontecer, antes de o caso ser encaminhado à mediação propriamente dita.

A mediação é invariavelmente conduzida por professores com formação teórico-prática em mediação, acompanhados dos monitores - que já construíram *rapport* com os mediandos - e de alunos da graduação ou do curso de extensão (IDD).

O atendimento abarca tantas reuniões quantas forem necessárias à gestão adequada do conflito de interesses. Houve casos em que as reuniões se seguiram ao longo de meses. No entanto, o mais comum é que o processo mediativo transcorra ao longo de poucos encontros, com periodicidade semanal ou quinzenal.

Dentre os inúmeros casos que chamaram a atenção da equipe técnica em termos de aprendizado, destacaremos dois bastante emblemáticos.

Houve um caso encaminhado pela área criminal com todas as ressalvas pertinentes. A assessora jurídica pretendia vivamente presenciar/participar dos atendimentos. Contudo, esbarramos no princípio ético segundo o qual se um dos mediandos está assistido por advogado o outro também precisará estar. Assim, combinamos que na primeira reunião avaliaríamos se seria o caso de condicionarmos o seguimento da mediação à presença/participação dos advogados dos mediandos - a outra parte precisaria buscar um assessor jurídico porque até então encontrava-se desassistida.

A equipe tomou todos os cuidados e precauções para, sendo o caso, lidar com o atendimento como uma mediação penal.

Ao chegarem, os mediandos - dois jovens de vinte e poucos anos - foram devidamente acolhidos pela equipe. Feita a declaração de abertura, ressaltando os pontos comentados na pré-mediação, nos disponibilizamos a ouví-los. A medianda encaminhada pela área criminal, que vamos chamar de Maria, começou seu relato dizendo que tinha sido agredida. Os mediadores lhe pediram para explicar melhor e contextualizar o acontecimento. Maria esclareceu que seu ex-namorado, ao qual vamos nos referir como João, teria lhe levantado pelo pescoço “só porque ela tinha lhe dado uma bofetada no rosto”.

A partir da escuta da própria fala, Maria diz que não agiu bem. Foi o gancho necessário para a equipe ajudá-la a sair da postura vitimizada e procurar identificar, juntamente com João, quais eram os motivos dos desentendimentos que vinham pautando os últimos meses de interação entre eles.

João e Maria revelaram que tinham um filho de cinco anos e que, conquanto sempre tenham tido muita afinidade de propósitos, desde o nascimento do menino vinham se afastando e se estranhando seriamente.

Os mediadores conduziram toda a mediação com foco no que era importante para Maria e João e, naturalmente, surgiu o tema do respeito recíproco.

Em uma determinada reunião, os mediadores chamaram a atenção para o fato de que não haviam feito uma única intervenção no diálogo dos pais de Lucas ao longo daquele encontro. Maria e João resolveram então combinar que teriam um almoço de “mediação sem mediador” a cada quinze dias para trocarem ideias sobre os destinos do filho.

Ficou o aprendizado de que nem sempre a violência representa subjugo na dinâmica relacional.

CAPACITAÇÃO EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: UMA METODOLOGIA QUE ARTICULA E INTEGRA O SEGMENTO TEÓRICO E O SEGMENTO PRÁTICO

Tania Almeida

INTRODUÇÃO

A capacitação em Mediação – processo de habilitação para a prática – demanda etapa de aprendizado teórico e treinamento prático. Esse entendimento atravessa o ensino do instituto nos cinco continentes e vem sendo adotado também em território nacional, com variações em termos de conteúdo programático e de carga horária.

No Brasil, o Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem – CONIMA foi o primeiro órgão (1997) a oferecer consenso sobre o conteúdo programático teórico-prático e a carga horária da capacitação em Mediação. Como o Conselho congrega instituições formadoras desde a sua fundação, muitos mediadores foram capacitados seguindo aquela orientação. À época, cinquenta horas de teoria e sessenta horas de prática real supervisionada foram sugeridas para as instituições formadoras e um conteúdo programático teórico foi delineado.

Sabia-se, na ocasião, que o programa sugerido e a totalidade da carga horária não propiciariam uma capacitação de excelência, mas padronizariam, com zelo, a estreia de programas de capacitação em território nacional. Tomou-se o cuidado de esclarecer que aqueles eram norteadores mínimos, a serem

expandidos, sempre que possível, e se ofereceu como balizadores um Código de Ética e um Regulamento Modelo para a prática institucional e *ad hoc*.

Mais tarde, cerca de dez anos depois, o surgimento do Fórum Nacional de Mediação – FONAME, repensou o tema e, em parceria com o CONIMA divulgou um conteúdo programático e uma carga horária mais amplos – oitenta horas de teoria e cem horas de prática, que passaram a nortear os cursos coordenados por instituições afiliadas àqueles órgãos. Uma vez mais, identificava-se que a proposta não contemplava uma capacitação de excelência, mas aprimorava o que havia sido proposto inicialmente.

Em novembro de 2010, a Resolução #125 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ trouxe em seus anexos um programa teórico-prático de aquisição progressiva de competências para conciliadores e mediadores, solicitando desses últimos um cumprimento de quarenta horas de curso teórico e quarenta e quatro horas de prática supervisionada. A carga horária de prática vem sofrendo alteração no montante recomendado, atingindo sessenta horas, e mais recentemente cem horas, mas sempre acompanhada da convicção de que a excelência não estará jamais contemplada, mas a realidade sim. Quando se trata de política pública, necessidade e realidade devem ser articuladas, possibilitando cobrir o cenário brasileiro em sua extensão.

O que traria então a excelência para o campo da capacitação em Mediação? Cargas horárias maiores? Conteúdos programáticos mais amplos? Resposta rápida e também transcontinental – *o foco na aquisição e aprimoramento de competências e na educação continuada*.

A combinação dessas ideias traduz o que contemporaneamente pensa o mundo em termos de aprendizagem: a aquisição e o aprimoramento de habilidades para uma prática qualquer devem ser permanentes. Essa crença acompanha a constatação de que a velocidade das mudanças se dá em ritmo crescente e o volume de conhecimento que o mundo por hora reformula – o que se sabe e o que se faz – ocorre em um movimento contínuo. É preciso aprender sempre, atualizar e redefinir o conhecimento e o aprendizado, sempre.

Nasce, também no campo da Mediação, uma convicção em termos de capacitação: a *aquisição e o aprimoramento continuado de competências* podem suportar a qualidade da prática. Seja qual for o programa adotado em termos de conteúdo e carga horária, precisa ser teórico-prático e necessita pressupor e delinear as competências que carecem de ser minimamente atingidas e progressivamente aprimoradas para o desempenho da função de mediador.

Em realidade, essa crença diz respeito a todas as atividades que interferem mais diretamente na vida humana e nos relacionamentos interpessoais.

Este artigo dedica-se a compartilhar parte da experiência docente à frente da coordenação do Curso de Mediação de Conflitos do MEDIARE, iniciada em 1998, e igualmente dedicada a desenhar cursos sob demanda para diferentes segmentos – organizações, escolas, comunidades.

O recorte privilegiado neste artigo diz respeito, em especial, à prática simulada, desfecho do módulo teórico, e à metodologia que articula e integra o segmento teórico e o segmento prático do curso regular de capacitação oferecido pelo MEDIARE.

Como toda experiência didática, esta também evoluiu ao longo dos anos e está aberta a novos aportes, a qualquer momento. Como todo aprendizado, reconhece que não esgota possibilidades e se apraz com redesenhos e novas ideias a cada oportunidade de formatar um curso.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES RELATIVAS À DOCÊNCIA

O Aprendizado de Adultos, o Público-Alvo

O aprendizado é um processo que nos acompanha durante toda a vida e que ocorre formal ou informalmente, à medida que interagimos em nosso cotidiano. “Aprendemos a aprender, aprendemos a fazer, aprendemos a fazer com outros, aprendemos a ser, aprendemos a viver juntos.” (UNESCO).⁷⁷

Especialmente quando o aprendizado é formal, existe uma dinâmica de mútua influência e troca entre aquele que ensina e o que aprende, de forma que ambos saem transformados desta interação.

As exigências intelectuais dos adultos que se dispõem a continuar estudando são consideradas diferentes daquelas das crianças. De forma geral, a aprendizagem no adulto é voluntária, para temas eleitos pessoalmente, a partir de necessidades e interesses orientados pelo atendimento de expectativas e pela aplicabilidade do aprendido.⁷⁸

Adultos, com maior frequência, buscam experiências de aprendizagem que sejam úteis em pretensas mudanças que desejam fazer na vida. É um aprendizado meio para um fim a ser alcançado e, com frequência, a ser aplicado na vida cotidiana pessoal ou profissional. Adultos sobrevalorizam sua motivação como motor para novos aprendizados, necessitando ser sensibilizados e incentivados, constantemente, pelo próprio conhecimento adquirido.

77. Relatório Delors da UNESCO, citado em HUBERMAN, Susana. *Cómo se Forman los Capacitadores – Arte y Saberes de su Profesión*. Buenos Aires: Editora Paidós, 1999, p.22.

78. HUBERMAN, Susana, 1999, ob. cit., p.148.

Partem de sua experiência de vida para entender os aportes recém-oferecidos, tomando-a como base para reflexão e estruturação desses conhecimentos. Necessitam fazer significativas articulações com antigos saberes, o que pode tornar a pressão de tempo aliada ao excesso de conteúdo desestimulante.

O Ofício ou a Arte de Capacitar / Formar

Independentemente de como seja pautado o entendimento sobre a função de *formador* é preciso ter em mente a imprevisibilidade dos resultados que a docência possa provocar. “Provavelmente, se ensina mais do que se crê transmitir, não se alcança todo o pretendido e aquilo que se consegue não coincide em um todo, com o que se busca.”⁷⁹

Dos docentes de público adulto esperam-se habilidades específicas para ampliar e/ou inaugurar competências no aluno. Manejar com sentido inovador o conhecimento teórico e/ou técnico, incorporando a ele as expectativas e demandas derivadas do seu público alvo, articulando prática e teoria, reestruturando seu conhecimento e sua didática segundo as necessidades culturais, políticas e sociais do contexto aonde atue são requisitos.

Docentes precisam estar atentos, não somente à atualização acadêmica, mas, em especial, a recursos didático-pedagógicos que despertem interesse em diferentes modalidades de aprendizagem. A eleição de estratégias pedagógicas deve ultrapassar a preocupação com o conteúdo e incluir material que estimule alunos com perfil de aprendizagem predominantemente visual, auditivo e cinestésico.⁸⁰ Motivar para o aprendizado também é tarefa docente.

Mais recentemente, o aprendizado remoto vem demandando habilidades e aportes didático-pedagógicos específicos, e norteadores de uma boa prática de ensino-aprendizagem *on-line* são objeto de estudos recentes, aprimorados diuturnamente.

O enfoque e a articulação interdisciplinar é ingrediente que não pode mais faltar na receita de um docente contemporâneo, assim como um olhar atento a características socioafetivas de seus alunos e dos contextos aonde deve intervir. O olhar docente também precisa ser multidisciplinar e incluir habilidades para trabalhar com equipes e grupos; a atuação docente necessita ainda se ocupar das características contextuais presentes.

79. HUBERMAN, Susana, *ibidem*, p. 26.

80. A esse respeito ver SELVA, C. *La PNL aplicada a la negociación*. Buenos Aires: Granica, 1997.