

Artigos

Recebido: 13.04.2020

Aprovado: 21.08.2024

Publicado: 08.2024

DOI <http://dx.doi.org/10.18316/REDES.v12i26794>

Mediação e suas escolas tradicionais

Sergio Salles

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

<https://orcid.org/0000-0002-2759-1344>*Geovana Faza*

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, MG

<http://orcid.org/0000-0002-2759-1344>

Resumo: A fim de contribuir para o atual debate em torno da prática da mediação, objetiva-se, com este paper, sob as lentes das chamadas escolas de mediação e o impacto que elas possuem na atuação do facilitador, abordar o histórico de cada uma, sua fundamentação teórica e algumas técnicas que lhes caracterizam, assim como refletir sobre o papel do mediador de acordo com cada abordagem. As distinções entre os modelos serão feitas a partir de prismas diversos, análise bibliográfica e reflexões próprias, e as técnicas atinentes a cada uma foram retiradas de bibliografia dos próprios precursores das escolas, considerando, inclusive, atualizações realizadas após décadas de experiência prática, a exemplo da metodologia de Harvard e o programa desenvolvido por esta universidade.

Palavras-chave: Mediação; Escola de Harvard; Mediação Transformativa; Escola Circular-Narrativa.

Mediation and its traditional schools

Abstract: In order to contribute to the current debate around the practice of mediation, this paper aims, under the lens of the so-called mediation schools and the impact they have on the role of the facilitator, to address the history of each one, their theoretical basis and some techniques that characterize them, as well as reflect on the role of the mediator according to each approach. The distinctions between the models will be made from different prisms, bibliographic analysis and own reflections, and the techniques related to each one were taken from the bibliography of the school's precursors, considering, even, updates made after decades of practical experience, such as Harvard methodology and the program developed by this university.

Keywords: Mediation; Harvard School; Transformative Mediation; Circular-Narrative Approach.

Introdução

A fim de contribuir para o atual debate em torno da prática da mediação, objetiva-se, com este *paper*, sob as lentes das chamadas escolas de mediação e o impacto que elas possuem na atuação do facilitador, abordar o histórico de cada uma, sua fundamentação teórica e algumas técnicas que lhes caracterizam, assim como refletir sobre o papel do mediador de acordo com cada abordagem. As distinções entre os modelos serão feitas a partir de prismas diversos, análise bibliográfica e reflexões próprias, e as técnicas atinentes a cada uma foram retiradas de bibliografia dos próprios precursores das escolas, considerando, inclusive, atualizações realizadas após décadas de experiência prática, a exemplo da metodologia de Harvard e o programa desenvolvido por esta universidade.

A doutrina nacional e internacional, majoritariamente, costuma indicar três escolas clássicas: a) o Modelo Tradicional-Linear de Harvard, b) o Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb e c) Modelo Transformativo de Bush e Folger. Todavia, conforme as teorias sobre a mediação se desenvolvem, alimentadas pela riqueza das experiências, outras escolas ou abordagens têm surgido, de acordo com a necessidade dos práticos e com o diálogo, cada vez mais profícuo, entre os diversos saberes que confluem para a fundamentação das práticas de mediação. Nesse artigo, destacam-se as três escolas tradicionais, deixando para outra oportunidade a análise de outras abordagens, também importantes, mas menos conhecidas em solo brasileiro. Salienta-se, aqui, os principais pressupostos de cada uma, traçando uma moldura mais ampla, com o fim de contribuir com o debate e de propiciar um norte, resumido, para os facilitadores.

Como será abordado, uma das características para a classificação dos modelos de mediação é a liberdade de atuação do mediador. Se somente como facilitador da comunicação, ponte na construção do entendimento, por meio de técnicas específicas, ou se condutor mais ativo do processo, podendo, inclusive, sugerir alternativas, soluções, informar sobre entendimento dos juízos e tribunais, dizer da probabilidade do resultado caso o litígio seja encaminhado para o juiz (modelo avaliador), etc. A partir dessa “liberdade criativa” do mediador, e de sua forma de intervenção e técnicas utilizadas, criaram-se essas escolas de mediação. Aqui, buscar-se-á defender que cada escola atua para enfrentar uma realidade específica de conflitos oferecendo instrumentos que precisam ser revistos reflexiva e criticamente pelos mediadores em função de suas práticas. Com efeito, a mediação exige do mediador que atue sempre de forma responsável, imparcial, empática, respeitando as individualidades e buscando sempre o diálogo e a postura colaborativa dos envolvidos.

Escola de Harvard ou modelo linear

A escola conhecida como “Linear” surgiu do modelo empresarial desenvolvido pela *Harvard University*, no âmbito do Projeto de Negociação de Harvard (*Program on Negotiation – PON*), que teve seu início no final da década de 1970. Iniciou como um projeto interdisciplinar, administrado, primeiramente, pelo antropólogo William Ury e Roger Fisher, advogado e professor de direito (falecido em 2012), com raízes no campo organizacional, todavia, em razão de seu sucesso nas negociações

complexas envolvendo grandes empresas, acabou abarcando conflitos em diversos contextos: interpessoais, inter e intra-organizacionais e até internacionais. O marco teórico do Modelo de Harvard foi condensado no livro “Como Chegar ao Sim: como negociar acordos sem fazer concessões”, de Roger Fish, William Ury e Bruce Patton, cuja primeira data de 1981, tendo sido revisto em 1991 e 2011. Atualmente o *PON*, como um campo interdisciplinar, envolve vários profissionais de diferentes domínios científicos, com o fim de aperfeiçoar constantemente a teoria da negociação, sua prática e a resolução de disputas de modo cooperativo.

A Escola de Harvard é também conhecida como “*problem-solving mediation*” ou “*settlement-oriented mediation*”, podendo ser dividida em duas espécies: a) facilitadora e b) avaliadora. Sua base é a negociação cooperativa tendo em vista a construção do acordo e é, de longe, a abordagem dominante nos Estados Unidos. Sua qualificação como “*settlement-oriented*” estampa precisamente o que ela significa: um processo ético focado em resolver o problema (conflito) pela obtenção de acordo. Para essa escola, o conflito é um problema que tem que ser resolvido e a mediação é justamente o processo de negociação assistida ou facilitada por um terceiro imparcial, com o objetivo de colocar fim ao problema. Essa abordagem, saliente-se, não faz distinções entre conciliação e mediação, tal como ocorre no Brasil, direcionando o modelo a depender de características da relação em jogo: se continuada, de múltiplos vínculos ou não.

Na visão de um mediador com essa orientação, o conflito é a externalização de um problema (sendo o conflito identificado como problema) e um problema real existe como decorrência de incompatibilidades reais ou aparentes de necessidades e/ou interesses das partes. Desse modo, os mediadores avaliam o conflito entre as partes auxiliam a determinar suas diferenças em termos de problema. Se o conflito é visto como um problema, logicamente haverá uma solução¹.

Ao conceber o conflito como a externalização de um problema, remetido a fatores intrapsíquicos (interesses, necessidades e desejos aparentemente incompatíveis), a Escola de Harvard foca mais nos aspectos objetivos da disputa, pouco enfatizando as raízes das controvérsias, buscando a melhor solução que atenda às necessidades das partes e que satisfaça a todos (solução ganha-ganha), sem que haja a necessidade de se fazer concessões, evitando-se, assim, possíveis futuras frustrações.

Os autores do livro reconhecem, após décadas de pesquisas, que o desafio não é eliminar o conflito, mas sim transformá-lo. “É mudar a forma como lidamos com as diferenças – de uma luta destrutiva e antagonica para uma resolução de problemas prática e harmônica”².

Justamente por conta dessas características da abordagem linear, alguns defensores mais aguerridos da Mediação Transformativa criticam esse modelo afirmando que ele não considera questões subjacentes e pessoais. Todavia, os diretores do PON, na edição de 2011 da obra “Como chegar ao sim”, advertem que o princípio “separar pessoas do problema” nada tem a ver com desconsideração de questões pessoais, afirmando que, pelo contrário, a dimensão pessoal da negociação e questões emocionais são levadas em conta, alertando que “o negociador deve encarar a necessidade de lidar com questões pessoais como

¹ URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordo sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018.

² URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordo sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018. p. 11.

prioridade do início ao fim de uma negociação”, significando que, no primeiro passo do modelo, o negociador pode ser “gentil com as pessoas” e “firme com o problema”³. Desse modo, podemos entender que, embora seja uma metodologia que foca mais o problema e as questões objetivas que o envolvem, ela também considera, como não poderia deixar de ser, as pessoas e as dinâmicas culturais que retroalimentam o conflito. A questão reside no foco e na forma de abordagem das pautas subjetiva e objetiva da negociação.

Adentrando mais na análise do Modelo de Harvard, é importante salientar que ela parte, a princípio, de três premissas, que se podem chamar de chaves: a importância do reenquadramento (*reframing*), a preparação do negociador e a escuta profunda (escuta ativa). O ponto fulcral é o que chamam de reenquadramento (*reframing*). O reenquadramento é o processo de re-emoldurar as posições das partes por meio da facilitação do mediador, que auxilia os envolvidos a desenvolver uma definição comum do problema. Este é o primeiro ponto para a negociação da solução que irá satisfazer a ambos (chamada de *“integrative bargaining or win-win”*), independentemente do tipo de conflito e de sua complexidade.

Mas para que o mediador consiga auxiliar os envolvidos a mudar suas perspectivas acerca do conflito é necessário que ele escute profundamente as narrativas de todos e que esteja preparado, mental, cognitiva e tecnicamente para atacar o problema e ser gentil com as pessoas. Daí a importância capital da escuta ativa. A preparação do profissional, portanto, é indispensável, na medida em que deverá se capacitar para mapear o problema, compreender seu papel como “terceiro lado”, selecionar as histórias relevantes, atacar os pontos de controvérsias, reenquadrar os fatos narrados pelas partes, trazendo uma nova perspectiva, mais positiva e voltada à solução de ganhos mútuos.

Quanto aos princípios, ou diretrizes, do modelo de negociação de Harvard eles se resumem em quatro postulados: (i) separar as pessoas dos problemas, (ii) concentrar-se nos interesses e não nas posições, (iii) inventar opções de ganhos mútuos e (iv) insistir em critérios objetivos que não serão investigados nesse trabalho, dada a sua intenção de trazer linhas gerais sobre as escolas⁴.

Em relação ao papel do mediador, ele é considerado como facilitador do diálogo para a descoberta dos reais interesses dos envolvidos, para a desvinculação do problema das pessoas, para soluções criativas de ganhos múltiplos. Ele realça, em regra, o protagonismo das partes e o alcance do acordo como meta.

Nesse modelo, a comunicação é entendida no sentido linear, centrada no verbal, importando o conteúdo, sendo importante que as partes revelem e comuniquem de forma clara seus interesses, para que possam ser compreendidos e atendidos. A função do mediador é, pois, ser um facilitador da comunicação, estimulando as partes a uma comunicação produtiva e promovendo condições para que exponham com clareza seus objetivos e necessidades.

Baseia-se numa causalidade linear do conflito, não levando em conta o contexto no qual esse conflito foi produzido, nem sua história. Assim, embora haja interesse quanto ao aspecto intrapsíquico, não foca no fator relacional, ou seja, seu objetivo principal não é trabalhar as relações, a recomposição de laços ou o entendimento entre as partes para a construção de dinâmicas mais saudáveis. Nesse modelo, a

³ URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordo sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018. p. 13.

⁴ URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordo sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018.

mediação tem por objetivo diminuir as diferenças entre as partes, ou eliminá-las, por centrar-se no acordo, não havendo demasiada preocupação com a relação existente entre os envolvidos partes e, tampouco, com a transformação desta relação. Importa que eles mantenham uma boa relação funcional, em outras palavras, um relacionamento que consiga lidar com as diferenças durante o procedimento, independentemente da existência de laços. Eventual reconciliação, empoderamento, reconstrução da confiança, conscientização, aprendizado, entre outros, se ocorrerem, serão por conta de todo o processo e da predisposição dos envolvidos, sem que tenham sido focos da atuação do mediador. Muitas das críticas que mediadores de outras escolas fazem a esse modelo decorrem, exatamente, dessa ênfase na linearidade, justificando que as relações humanas, os comportamentos sociais, fogem, em regra, de qualquer linearidade, sendo complexos e, muitas vezes, difíceis de serem compreendidos a partir de uma lógica causal.

Todavia, como demonstram as pesquisas feitas pela própria Universidade de Harvard, este modelo de mediação é um eficaz instrumento quando as partes em litígio têm interesse em buscar apenas a solução do conflito manifesto, excluindo-se a apreciação dos aspectos emocional, psicológico, afetivo e social do conflito. Por essas ponderações, infere-se que esse é o modelo que mais se assemelha à nossa conciliação, tal como praticada nas instâncias judiciais, conforme acentua Nazareth, confira-se:

Tende a focalizar questões mais aparentes dos conflitos e buscar soluções práticas. Portanto, costuma privilegiar o que denominamos “posições” das partes. As questões de ordem subjetivas e emocionais não costumam ser abordadas. É o modelo que mais se assemelha ao nosso modelo de conciliação⁵.

Dispute System Design

Com relação a aspectos práticos, e com vistas a contribuir para uma melhor compreensão do modelo de Harvard, há de se tecer as seguintes considerações sobre a pragmática linear harvardiana. Nessa abordagem, como um primeiro passo, é realizado um mapeamento do conflito para fins de escolha da estratégia e preparação do mediador frente à arena na qual desenvolverá seu trabalho de facilitação da negociação.

Esse procedimento é conhecido por “*Dispute System Design*”, e consiste, em suma, no processo de identificar, desenhar (projetar), empregar e avaliar meios eficazes de resolver o conflito. O mapeamento é uma fase complexa, com o fim de ser efetiva, consistindo num verdadeiro projeto de gerenciamento da disputa. Portanto, deve ser bem pensado e cuidadosamente construído e sua complexidade dependerá dos fatores envolvidos no conflito: tipo, partes, aspectos culturais, econômicos, alcance, terceiros interessados, poderes envolvidos, entre outros.

Passos para criação de um plano, o *PON* descreve alguns passos essenciais, são eles:

1º) Diagnosticar: examinar o tipo de disputa, quem está envolvido, como o conflito tem sido gerenciado (como as partes têm lidado com ele), os poderes envolvidos.

2º) Traçar as abordagens mais adequadas, segundo as características do conflito e das partes envolvidas: a primeira abordagem deve ser a menos invasiva. Novos procedimentos podem ser

⁵ NAZARETH, Eliana Riberti. **Mediação**: o conflito e a solução. São Paulo: Artepaubrasil, 2009. p. 66.

construídos caso seja necessário. Aqui, deve ser dada ênfase aos processos que primam pela participação ativa das partes e a preocupação com interesses compartilhados.

3ª) Implementar a abordagem escolhida e adequá-la às especificidades do caso: escolher, gradativamente, as melhores técnicas para as situações que forem surgindo.

4º) Controlar e avaliar as constantes: avaliar criticamente se as técnicas que estão sendo empregadas no decorrer do processo estão sendo adequadas ou se estão atingindo os objetivos almejados. Nesse ponto, é necessário que os facilitadores perguntem-se se as partes estão ficando mais satisfeitas do que estavam antes (no passado); se as posturas agressivas estão diminuindo; se as relações estão melhorando; se os padrões de comunicação estão se transformando para uma comunicação menos violenta; se está havendo ganho de empoderamento.

Conforme o projeto de Harvard foi se desenvolvendo, e os integrantes puderam colher mais dados de inúmeras negociações bem sucedidas, ou nem tanto, outras técnicas foram sendo inseridas no manual fornecido pelo *PON*, como bem esclarece William Ury. Para o antropólogo, é sempre preciso adotar a figura do negociador reflexivo:

Para isso, mais do que focar nos resultados, o interessado tem que estar disposto a aprender com os processos, ter paciência e entender que nem sempre uma derrota poderá ser evitada. De todo modo, com as técnicas a seguir, as chances de sucesso tendem a crescer significativamente. Elas podem ser usadas em variados contextos, mas o antropólogo ressalta uma situação específica que precisa ser sempre levada em conta, mas que não raramente é ignorada: “a negociação mais difícil é com nós mesmos”⁶.

Com esse novo olhar, Ury defende que o mediador reflexivo deve partir de seis passos fundamentais, que são:

a) Para resolver rápido, aja devagar: Incentivar as partes a atuarem cooperativamente e a não reagirem às eventuais demandas. O mediador precisa estudar as emoções dos envolvidos, mas, antes, é necessário que mude sua própria perspectiva, que se recolha. Ury utiliza a expressão “visita à varanda” como uma metáfora que significa distanciamento para mudar de perspectiva, para esvaziar-se, para estar pronto para o processo de negociação produtivo. “Visita à varanda” é, portanto, para Ury, um local (mental) que possibilita a análise mais sensata e distanciada dos fatos, pois “É preciso entender as motivações e desejos que estão em jogo”⁷. O mediador, nessa fase, deve se perguntar: o que as partes realmente desejam e por quê. Se necessário, deverá insistir para que as narrativas sejam claras a ponto de permitir-lhe desvendar essas questões.

b) As saídas: o mediador, nessa fase, deverá buscar o maior número de alternativas possível, para tanto, é indispensável que auxilie as partes a desenvolver saídas para a satisfação de seus interesses. Nesse ponto, ele trabalha a técnica denominada MAANA (*BATNA: best alternative to a negotiated agreement*), que é a “melhor alternativa à um acordo negociado”, a partir a listagem das alternativas disponíveis para as partes caso o acordo não seja alcançado. Defendem Fisher, Ury e Patton:

⁶ URY, William. **Entrevista**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017. (grifos do autor)

⁷ URY, William. **Entrevista**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017. p. 1.

Quando negociamos, o objetivo é produzir algo melhor que os resultados que poderiam ser obtidos sem uma negociação. Que resultados são esses? Que alternativa é essa? Qual é a sua *Batna (Best Alternative To a Negotiated Agreement)*? -, ou sua Melhor Alternativa a um Acordo Negociado? Esse é o critério pelo qual qualquer acordo proposto deve ser avaliado, o único que pode proteger você de aceitar condições muito desfavoráveis e de rejeitar termos que seriam de seu interesse⁸.

O “*batna*”, em resumo, é a medida de um bom acordo. Vale a pena negociar enquanto as alternativas à não realização do acordo forem prejudiciais aos negociadores⁹.

c) Escutar e respeitar: outro ponto extremamente importante, salientado por William Ury¹⁰, é a escuta profunda, é escutar para entender o não dito, o que está por trás das posições assumidas, para desvendar os reais interesses em diversos níveis. É dar atenção e valor ao que é colocado em cena. Para tanto, deve o mediador perguntar: Por quê? Por que não? Buscando não explicações, mas sim soluções.

d) Colocar a mão na mesa: o quarto passo é colocar a mão na mesa, que significa refazer o quadro geral da negociação. “Podemos pensar, agir e conduzir nossos relacionamentos como se o universo fosse essencialmente um amigável lugar e a vida estivesse do nosso lado?”, questiona Ury¹¹. Assim, é necessário evitar refutar, e tentar reconduzir, mudando o foco das posições para os interesses e opções e enfatizando os possíveis ganhos mútuos do acordo e aquilo que já foi objeto de consenso. Isso porque há mais de uma opção possível para atender um mesmo interesse.

e) O “não” faz parte: trata-se de não se frustrar com respostas negativas ao longo do processo. Procurar as brechas em cada “não” e em cada rejeição de proposta (‘por que não?’), explorando os campos nos quais é possível avançar. Essa postura, de acordo com Ury¹², ajuda a reformulação de opções. O mediador, pois, deverá insistir na formulação de múltiplas opções de ganhos mútuos. Para a abordagem harvardiana pura, o terceiro facilitador pode trabalhar para convencer as outras partes dos benefícios que um acordo poderia ter para seus interesses, mostrando como os reais desejos seriam atendidos.

f) O sexto passo é a construção da ponte de ouro: significa, em suma, não cercear, não intimidar. A missão do terceiro facilitador é construir “uma ponte de ouro até o abismo”¹³. É entender as posições das pessoas, para descortinar seus interesses obscurecidos e escondidos. A partir daí, seguir construindo pontes. Construir uma “ponte de ouro” é tornar mais simples para os envolvidos superar os obstáculos mais comuns em um processo de negociação. Ury¹⁴ explica que “em vez de puxar a outra parte em direção a um acordo, você precisa fazer o oposto. É necessário conduzi-los à direção que você quer que ele se mova. Sua missão é construir uma ponte de ouro através do abismo”. Ainda, o antropólogo defende que

⁸ URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** como negociar acordo sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018. p. 124

⁹ URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** como negociar acordo sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018.

¹⁰ URY, William. **Entrevista.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

¹¹ URY, William. **Entrevista.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

¹² URY, William. **Entrevista.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

¹³ URY, William. **Entrevista.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

¹⁴ URY, William. **Entrevista.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

Em vez de começar de onde você está — o que é nosso instinto —, você precisa começar de onde a outra pessoa está para guiá-la em direção a um possível acordo. [...]. Construir uma ponte de ouro significa tornar mais simples para o outro lado superar os obstáculos mais comuns em um acordo. Significa envolvê-los ativamente na elaboração de uma solução com ideias deles também, não apenas suas. Significa satisfazer os interesses deles não satisfeitos. É assim que se torna o processo de negociação o mais fácil possível¹⁵.

O modelo de Harvard tem por pressuposto, então, a negociação baseada em princípios ou negociação integrativa, por buscar integrar justamente os interesses em questão, e não as posições externadas. Por isso, nesse tipo de negociação, é necessário saber criar valor (*expanding the pie*), a partir de estratégias específicas para isso (livre tradução): *Win-win Negotiations: Prepare to create value (PON – Harvard)*.

Nesse ponto, é possível salientar certas práticas, segundo a abordagem harvardiana, contidas em materiais constantes no *PON*. O Programa salienta que, ao preparar uma negociação, o profissional deve dedicar tempo para considerar as seguintes questões, cruciais para uma mediação bem sucedida:

- Qual é o Batna? Qual opção ou saída se o acordo não acontecer?
- Quais são os interesses mais importantes envolvidos? Fazer um ranking.
- Qual é o Batna da outra parte? Quais são os interesses da outra parte?
- Explorar opções de ganhos mútuos.
- Explorar interesses e adicionar outras questões relevantes e de valor para os envolvidos.
- Qual é o melhor modo de descobrir os interesses subjacentes das partes? Fazer perguntas, exercer a escuta ativa. Se decidir fazer a primeira oferta, tendo outras alternativas, estar aberto para perguntar e escutar. Aqui, a escuta deve ser direcionada para a compreensão e a valorização dos interesses (escuta ativa). A postura deve ser sempre de empatia.
- Fazer perguntas para formar um quadro claro dos interesses das partes.
- Esperar o tipo de resposta que poderá ter. Revelar os verdadeiros interesses. Nesse ponto, vale salientar que muitos negociadores acreditam que expor seus interesses pode dar à outra parte uma vantagem, mas isso raramente é verdade.
- Se os esforços para descobrir os interesses falharem, tentar uma saída, por exemplo: supondo que você seja um advogado negociando com um cliente potencial. Você pode perguntar: “Vocês estão mais preocupados com os custos ou com a qualidade do serviço”?
- Aplicar a técnica de negociação integrativa: *Play the Game ‘What IF’*? E se? A prática de criar valor (*expanding the pie* ou *practice of value-creation*) supõe uma série de perguntas “E por que? E por que não? E se?”. O mediador deve perguntar procurando um propósito e com o objetivo de testar se as opções genuinamente criam valores. - “*Brainstorm ideas*”: gerar opções antes de tentar um acordo final. Testar uma série de alternativas (propostas de soluções) de ganho múltiplo (*mutual beneficial tradeoffs*).

¹⁵ URY, William. **Entrevista**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.

- Após esses passos, testar as opções (teste da verdade).

Com essas considerações breves, pode-se ter uma ideia acerca da sistematização lógica da metodologia harvardiana, com passos estruturados, fases delimitadas, com foco na resolução do conflito (= problema), sem idas e vindas ao passado, enfatizando o que pode ser feito para melhorar o futuro da relação, a construção de soluções que atendam às necessidades e interesses dos envolvidos, construindo-se acordos duráveis e satisfatórios.

Do exposto, manifesta-se que essa Escola prima por técnicas reflexivas (referentes à atividade do mediador durante o processo); técnicas substantivas (que dizem respeito às questões de fundo da mediação) e técnicas contextuais (que são aquelas que facilitam o processo de resolução do conflito). Todas essas técnicas, utilizadas sinergicamente, podem proporcionar um efetivo reenquadramento da situação conflitiva, e essa nova perspectiva é peça importante eis que permite deixar liberar as emoções negativas e represadas, “a maneira de catarses”, auxiliando a resolução do conflito¹⁶.

Escola Transformativa

Ao lado da clássica Escola de Harvard, nos Estados Unidos surgiu a escola denominada “Mediação Transformativa”, tendo como idealizadores Joseph Folger e Robert A. Baruch Bush (1994). Segundo os professores:

Desde o início dos anos 90, tivemos a sorte de trabalhar com um talentoso grupo de colegas - profissionais e acadêmicos - no desenvolvimento e na implementação do modelo transformador de mediação. Iniciamos esse esforço por uma preocupação com a direção em evolução da prática de mediação durante as décadas de 1970 e 1980. Nós dois estávamos diretamente envolvidos nessa prática, trabalhando em centros de mediação comunitários em Ann Arbor e San Francisco. Em 1990, nos reunimos, vindos de disciplinas muito diferentes, mas com uma convicção comum, de que as capacidades humanas de autodeterminação e compreensão estavam no centro da identidade humana e que a mediação tinha um potencial único para realizá-las¹⁷.

A Mediação Transformativa pode ser considerada ambiciosa por defender que a mediação deve extrapolar a simples resolução da disputa e trabalhar o reconhecimento e o empoderamento das partes. Seus adeptos rechaçam a tradição da mediação como solução de problemas, mudando a visão para a reconstrução das relações e transformação de padrões comunicacionais. Desse modo, o modelo transformativo situa o acordo apenas como possibilidade¹⁸ parte dos novos modelos comunicacionais e centra-se na relação interpessoal; parte de uma relação de causalidade circular do conflito, a qual pode levar a uma retroalimentação do mesmo. Por esse modelo, ao contrário da abordagem anterior, não se estabelece uma relação linear entre causa e efeito do conflito, pressuposto que leva à necessidade de considerar-se os aspectos complexos e subjetivos da disputa, que fomentam a espiral conflitiva. Essa abordagem trabalha para alcançar, fundamentalmente, o desenvolvimento potencial de mudanças nas

¹⁶ LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social: El arte de lo posible**. Hermosillo: Instituto de Mediación de México, 2018. p. 204.

¹⁷ FOLGER, Joseph; BUSH, Robert A. Baruch. Transformative Mediation. **International Journal of Conflict Engagement and Resolution**, n. 2, 2014. Disponível em: https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1700&context=faculty_scholarship. Acesso em: 05 fev. 2020.

¹⁸ LIMA, Fernanda Dias de Araújo; ALMDEIDA, Maurício Vicente Silva. **Mediação é instrumento eficaz na democratização do acesso à justiça**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-jul-26/mediacao-instrumento-eficaz-pacificacao-social-democratizacao-acesso-justica>. Acesso em: 07 fev. 2020.

pessoas ao descobrir suas próprias habilidades, suas responsabilidades e o reconhecimento do outro como parte do conflito.

Desse modo, possui escopo mais amplo se comparada à Escola de Harvard, eis que tem por objetivo modificar a relação entre as partes, não importando se chegam ou não a um acordo. Portanto, não foca na “resolução” do conflito, em si, mas na “transformação relacional”. Tem também como finalidade sublinhar a mudança de qualidade do conflito, transformando-o de modo que as partes compreendam a si mesmas e a própria disputa. Nessa esteira, busca viabilizar o restabelecimento de vínculos afetivos, englobando integralmente a controvérsia de modo a alcançar uma pluralidade de aspectos, tais como o emocional, o financeiro, o legal e o psicológico.

A Mediação Transformativa, de Robert A. Baruch Bush e Joseph F. Folger¹⁹, foca na facilitação da comunicação, na expressão de sentimentos, no empoderamento e na educação sobre as técnicas de negociação, para que as partes aprendam a resolver seus conflitos futuros, valendo-se do reconhecimento mútuo. Ela recorre à humanização das interações, pelo desenvolvimento da empatia. Por isso, nesse modelo, a expressão dos sentimentos é encorajada, como forma de promover um esvaziamento das emoções que impactam negativamente o processo comunicativo.

Além da transformativa, Baruch Bush e Joseph Folger²⁰ aborda outra diferente forma para a mediação: a abordagem de solução de problemas (“*problem-solving mediation*”). A metodologia conhecida como “*problem-solving mediation*”, tal como o modelo harvardiano, tem o objetivo específico de solucionar a disputa, ou seja, alcançar a solução mutuamente aceitável para problemas pontuais e de pequena duração. Nesses casos, o mediador normalmente atua ativamente no processo e controlam não só o processo, mas, em geral, são extremamente diretivos em seus esforços para alcançar o acordo. Eles também controlam a substância da discussão, focando nas áreas de consenso e nas questões passíveis de equacionamento, enquanto evitam os pontos de divergência. Embora todas as decisões sejam, teoricamente, deixadas nas mãos dos litigantes, o mediador, em regra, desempenha um importante papel na construção do acordo e na obtenção do consenso.

Como acentuam os teóricos, a Mediação Transformativa pode provocar profundas mudanças nas pessoas e em seus relacionamentos interpessoais. Essa abordagem propõe um meio de praticar a mediação que busca o empoderamento das partes, o reconhecimento e a validação, tendo como objetivo precípuo promover mudança nos envolvidos e um crescimento moral, através da revalorização de si mesmo e do reconhecimento do outro, e possibilitando, por meio do emprego de técnicas específicas, a transformação de relações competitivas em cooperativas²¹.

¹⁹ BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict**. Colorado University, 1994. ; BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. The promise of mediation. In: Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. **Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model**. Nova York: Aspen Publishers, 2005.

²⁰ BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict**. Colorado University, 1994. ; BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. The promise of mediation. In: Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. **Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model**. Nova York: Aspen Publishers, 2005.

²¹ CHRISPINO, Alvaro; BERNARDES, Célia; ALDENUCCI, Liderey; MEURER, Olivia. Mediação Escolar: uma via para a convivência pacífica. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.). **Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivium, 2019.

Bush e Folger acreditam no poder transformador da mediação. Essa transformação na relação viabiliza o refazimento dos laços afetivos e, conseqüentemente, capacita as pessoas para melhor administrar seus futuros conflitos. O acordo pode acontecer e deve ser construído pelos próprios litigantes, a partir de sua conscientização acerca dos fatores envolvidos na dinâmica e no que pode ser feito para melhorar a convivência e os padrões dialógicos, para desconstruir a desconfiança, e assumir responsabilidades.

Quanto ao papel do facilitador, ele tem como foco a mediação passiva, ou seja, não existe intervenção direta no sentido de construção das possíveis soluções, sendo um elemento catalisador na relação. Desse modo, não propõe solução, utilizando técnicas de negociação para facilitar o diálogo entre as partes para que estas, juntas e de forma autônoma, possam construir uma decisão através de um diálogo.

O empoderamento é fator de suma importância para que os indivíduos solucionem o conflito por si só. Esse aspecto está ligado à percepção do poder que os indivíduos detêm para resolver suas próprias questões, sem necessidade de recorrer a uma autoridade. Tem a ver, também, com a conscientização acerca de seus potenciais e faculdades e reconhecimento de suas habilidades e capacidade de autodeterminação.

Especificamente com relação ao empoderamento, segundo a escola transformativa, ele significa capacitar as partes para definir suas próprias questões e buscar soluções para elas. Quanto ao reconhecimento, ele busca capacitar as partes para ver o outro e entender seus pontos de vista, entender como o outro define seus problemas e como busca suas soluções. Além do mais, o empoderamento e o reconhecimento, juntos, pavimentam o caminho para a construção de um acordo mútuo, que é visto como um efeito secundário.

Ainda, vale ressaltar que o empoderamento busca a restauração do senso individual de valor, força e capacidade para lidar com seus próprios problemas. Por ele, as partes adquirem maior consciência sobre seus objetivos, recursos, opções, necessidades e preferências e elas podem usar essas informações para tomarem suas decisões de forma mais clara. Por fim, seus defensores argumentam que as pessoas que se submetem a uma mediação transformativa têm a chance de incrementar suas habilidades comunicativas e de resolução de conflitos por elas mesmas, pois aprendem a se comunicar, analisar suas questões, avaliar alternativas e tomar decisões mais efetivas. Esse empoderamento ocorre quando o mediador aproveita as oportunidades para incrementar a consciência das partes sobre as habilidades nessas áreas, mas faz isso de uma forma que as partes mantenham controle sobre o processo e a substância da discussão.

Pelo reconhecimento ou aceitação (validação) buscados pelo modelo transformativo, consideram-se a perspectiva, os pontos de vista e as experiências do outro. Significa a evocação da empatia, aceitação e validação dos sentimentos do outro e entendimento dos problemas do outro. É o colocar-se no lugar do outro.

Ainda com relação à “*Transformative Approaches of Conflict*”, essa corrente pretende a transformação, mudança de atitude e de comportamento frente aos conflitos. Contrasta com a abordagem de “conciliar para por fim ao processo”. Sob a ótica transformativa, visa a atingir as relações subjacentes ao conflito, provocando uma mudança de postura das partes, tendo lugar, preferencialmente, nos casos de relações continuadas.

Segundo seus próprios fundadores²², a metodologia transformativa:

- Encoraja as partes a encarar a situação e a reconhecer a situação do outro, sendo suas palavras-chave o empoderamento e o reconhecimento, que são caminhos para a construção mútua de uma solução. O acordo, pois, não é seu objetivo primeiro.

- Tem o sucesso medido pelo que chamam de *fator delta*: ocorrência de saltos e mudanças na compreensão que as partes têm de si mesmas e do outro e, em consequência, na qualidade de sua interação. São as partes que avaliam o sucesso.

- O protagonismo das partes é essencial, acentuando o seu caráter democrático e de justiça substancial.

- Promove alteração na qualidade do conflito.

- O caráter transformador fornece outras também benefícios que não o acordo: não reduz o conflito ao problema objetivamente posto, considerando a interação intersubjetiva como possibilidade de um crescimento moral e pessoal.

- Possui viés pedagógico: uma vez que as partes aprendem a reconhecer o ponto de vista do outro em uma visão conflituosa e sentem-se capazes, por meio dos saltos de empoderamento, de lidar por si mesmas com futuros conflitos.

O mediador transformador e técnicas empregadas

O mediador transformador tende a ser visto como parte integrante do sistema comunicacional entre as partes, dotado de ação e capaz de impulsionar a compreensão que as partes têm de si mesmas e do conflito. O facilitador, portanto, não segue fases estanques, uma vez que a mediação transformativa não possui estrutura predefinida²³.

O papel do mediador transformador é dar condições para o empoderamento e o reconhecimento mútuo das partes, devendo operar no nível linguístico, e não no nível da compreensão do conflito, buscando construir uma versão coerente, a partir da compreensão da causalidade circular, que considera que o conflito se retroalimenta através dos protagonistas²⁴.

Como técnicas, os mediadores transformadores utilizam, geralmente²⁵:

a) A “checagem”, que é o movimento por meio do qual se verifica com as partes o que elas querem

²² BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation**: The Transformative Approach to Conflict. Colorado University, 1994. ; BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. The promise of mediation. In: Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. **Dispute Resolution**: Beyond the Adversarial Model. Nova York: Aspen Publishers, 2005.

²³ LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social**: El arte de lo possible. Hermosillo: Instituto de Mediación de México, 2018. p. 204. p. 205

²⁴ LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social**: El arte de lo possible. Hermosillo: Instituto de Mediación de México, 2018. p. 204. p. 205

²⁵ FOLGER, Joseph; BUSH, Robert A. Baruch. Transformative Mediation. **International Journal of Conflict Engagement and Resolution**, n. 2, 2014. Disponível em: https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1700&context=faculty_scholarship. Acesso em: 05 fev. 2020

fazer. Ex: Se elas querem continuar na mediação ou se querem tentar resolver o conflito por meio de um processo judicial.

b) “Deixar a conversar fluir”, ou seja, não interromper e apoiar movimentos de empoderamento e reconhecimento mútuo, intervindo somente se o conflito admitir.

c) Sessões privadas, também chamada de cáucus, que somente devem ser utilizadas quando houver possibilidade de saltos de empoderamento.

d) “Respeitar as discussões sobre questões passadas”, ou seja, não restringir as discussões sobre o que aconteceu e sobre fatos passados. O mediador não diz que há uma preocupação objetiva com as consequências futuras do conflito. Uma situação passada mal resolvida que é trazida à tona e discutida insistentemente não é evitada, devendo, inclusive, ser considerada. Bush e Folger²⁶ asseveram que essa atitude tem importância para saltos no empoderamento e para a o reconhecimento em relação à outra parte.

Assim, o mediador transformativo, em regra, não emoldura o objeto da mediação, podendo recontextualizá-lo. Pela abordagem puramente transformativa (também chamada de purista), o mediador apoia discussões acaloradas e com exacerbação de sentimentos, à vista das maiores possibilidades de empoderamento. Ele segue as partes, mas não as conduz.

Bush e Folger²⁷ separam as duas abordagens: transformativa da abordagem orientada para a solução. Todavia, grande parte dos teóricos brasileiros entende que os nortes – empoderamento e reconhecimento – podem ser conjugados com a tentativa de se alcançar um acordo. Assim é a orientação do CNJ, expressa, inclusive na Resolução n. 125/10, com redação pela Emenda 02/16. Dessas colocações, infere-se que essa escola possui um forte predomínio terapêutico e seus postulados são, conforme salientado por Jorge Pesqueira Leal²⁸, preferencialmente seguidos por mediadores com formação em psicologia ou outras abordagens terapêuticas.

“Com a utilização desse método se busca que a sociedade se transforme, se humanize, e que as pessoas entendam que o fim da mediação é voltar a unir as pessoas em conflito, conciliando suas diferenças para sempre”²⁹. Assim sendo, com essas colocações, evidencia-se um modelo que exige preparação específica dos mediadores nessa abordagem, capacitação continuada, aprofundamento em técnicas próprias e um apurado auto-conhecimento, considerando o alto teor de reflexividade que ela demanda. Ainda, sua prática exige tempo, assim, claro, como as outras escolas: tempo do facilitador para seu preparo, tempo para analisar o conflito, tempo para as sessões, que podem ser muitas, tempo para grupos de reflexão. Seu potencial de pacificação, pelo fator pedagógico a ela inerente, é imenso, podendo ser sua

²⁶ BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict**. Colorado University, 1994. ; BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. The promise of mediation. In: Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. **Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model**. Nova York: Aspen Publishers, 2005; FOLGER, Joseph; BUSH, Robert A. Baruch. Transformative Mediation. **International Journal of Conflict Engagement and Resolution**, n. 2, 2014. Disponível em: https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1700&context=faculty_scholarship. Acesso em: 05 fev. 2020

²⁷ BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict**. Colorado University, 1994.

²⁸ LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social: El arte de lo possible**. Hermsillo: Instituto de Mediación de México, 2018. p. 204. p. 204.

²⁹ LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social: El arte de lo possible**. Hermsillo: Instituto de Mediación de México, 2018. p. 204. p. 204.

utilização mais sucedidas em arenas informais ou então em outros campos fora do Poder Judiciário, como em escolas, comunidades, em mediações extrajudiciais, à vista das limitações impostas pelo ambiente e estrutura dos próprios tribunais.

Modelo Circular-Narrativo

Sara Cobb, nos Estados Unidos, e Marinés Suares, na Argentina, iniciaram, na década de 1990, a utilização de teorias narrativas como fundamentação filosófica para suas práticas de mediação, abordagem cunhada de escola “circular-narrativa”. Cobb e Suarés recorrem a métodos de terapia-narrativa, usados principalmente na seara da Terapia Familiar Narrativa, desenvolvida por Michael White e David Epston, em meados da década de 1980³⁰. O modelo surge aos influxos do paradigma sistêmico³¹, da teoria geral dos sistemas, de Ludwig Van Bertalanffy e da pragmática da comunicação (Escola de Palo Alto), e parte do pressuposto do papel preponderante da comunicação, especialmente com relação a seu elemento circular, que existe em todo processo comunicacional³².

Os métodos de terapia-narrativa enfatizam as pessoas em suas relações sociais sempre procurando por uma solução. Ou seja, o olhar dessa abordagem é prospectivo, pouco se importando para aspectos ocultos. “O modelo sustenta que o ponto de vista de alguém sobre um fato nunca é completo, e não pode ser privilegiado ou considerado como ‘verdadeiro’ do que o ponto de vista de outra pessoa”³³. Isso porque a narrativa sobre um evento vem com os matizes da percepção do narrador, moldada por fatores pessoais, culturais, sociais. São representações individuais a partir da lente através da qual enxerga o mundo e suas relações, e que é responsável pela construção de significados próprios a cada um.

Sara Cobb e Marinés Suares bebem, pois, na fonte das terapias narrativas, que são pautadas na linguagem e na versão dos fatos contados e recontados, como construções individuais de cada sujeito. Para elas, o mediador deve, portanto, levar em conta a narrativa dessas histórias, eis que, por meio delas, constrói-se nossa realidade. Com efeito, parte-se da tese segundo a qual ser é narrar-se. Com efeito, mudanças nas narrativas (seja a que o sujeito faz de si mesmo ou de outros seja ainda a que recebe de outros sobre si mesmo) são mudanças identitárias e comunitárias. Assim, mudar a percepção narrativa da realidade consiste também em transformar a visão do mundo e das relações dos sujeitos em suas relações mútuas.

O método da mediação circular-narrativa tem como elemento-chave a construção das histórias pelos envolvidos, partindo do pressuposto de que os seres humanos são seres interpretantes, pois interpretam suas experiências, dando significados aos acontecimentos³⁴. Segundo Miriam E. Markus³⁵, as

³⁰ BRÍGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes Modelos: Mediação Narrativa. In: ALMEIDA, Tânia et al. (coord.). **Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 211-222.

³¹ CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A Visão Sistêmica da Vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2004.

³² LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social: El arte de lo posible**. Hermosillo: Instituto de Mediación de México, 2018. p. 204. p. 205.

³³ BRÍGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes Modelos: Mediação Narrativa. In: ALMEIDA, Tânia et al. (coord.). **Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 211-222. p. 211.

³⁴ MARKUS, Miriam E.. **Mediación: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica**. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 28.

³⁵ MARKUS, Miriam E.. **Mediación: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las**

narrativas que se constroem sobre um sujeito, seja por ele próprio seja por outros, passam a ser constitutivas de sua vida e possuem efeitos em suas atitudes, nas atitudes dos sujeitos que com ele se relacionam e na forma como ele passa a se comportar diante da sociedade à qual pertence e diante do mundo. Essa é uma faceta da concepção da construção da identidade em seu caráter relacional.

Assim, a mediação circular-narrativa centra-se na comunicação e no papel que a linguagem tem na atribuição de significados às histórias narradas³⁶. Sara Cobb, professora da Universidade da Califórnia, é a principal precursora desse modelo, que, para ela, se alimenta de investigações provenientes de outras áreas do saber: (i) da teoria da comunicação; (ii) da terapia familiar sistêmica; (iii) do construcionismo social, porquanto os indivíduos reagem ao mundo que percebem, e não aos fatos objetivos, tal como ocorrem³⁷, e porque não dizer, também, da física subatômica, haja vista que o presente modelo estuda os sistemas de observação, assumindo que o observador interfere, mesmo que não intencionalmente, no sistema que observa (teoria do observador).

Ainda, Markus³⁸ acrescenta que “as pessoas não somente respondem a como são as situações na realidade, senão também à forma em que essas situações são percebidas e ao significado que lhes outorgam”. Como consequência, as narrativas sobre os eventos de uma vida e sobre os traumas lhes conferem novos significados, novas percepções, causando uma ruptura com a percepção anterior negativa. Assim, as narrativas proporcionam um novo olhar para dores, sofrimentos, traumas advindos, viabilizando a abertura de novos caminhos para a consideração de fatores positivos, de crescimento, de melhoria, de reconhecimento, e até de eventual reconstrução de laços.

As narrativas podem conferir novos sentidos aos efeitos negativos de um conflito, como perdas, sofrimentos, fazê-los conhecidos e reconhecidos pelos envolvidos e pela sociedade atingida, sendo uma forma privilegiada de trabalho de memória e de perlaboração desses produtos negativos. Ao contar e recontar, o sujeito, auxiliado pelo mediador, devidamente capacitado nessas técnicas, encontra meios de desenvolver a resiliência, além de possibilitar a retirada de carga crítica dos julgamentos, das polarizações e de trabalhar eventual desejo de vingança, por exemplo. Por isso, o constructo acerca do trabalho crítico da memória e da perlaboração³⁹ mediante as narrativas são importantes como forma de auxiliar as autocomposições e os processos de construção de consenso pela aproximação entre os envolvidos, justamente por possibilitar a exposição visceral das ofensas à dignidade. Com essa centralidade na dignidade, busca-se a chave para o desenrolar das narrativas. Assim, é primordial focar na dignidade, sendo ela a ponte entre os envolvidos, aquilo que os conecta.

Ao reconhecer que as histórias moldam vidas, e que o contar e o recontar em diferentes contextos e em um ambiente monitorado e seguro que é a mediação, tem-se que reconhecer também que a mediação

narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 29.

³⁶ BRÍGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes Modelos: Mediação Narrativa. In: ALMEIDA, Tânia et al. (coord.). **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 211-222. p. 211.

³⁷ SUARES, Marínés. **Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

³⁸ MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 29.

³⁹ FREUD, Sigmund. Recordar, repetir e elaborar (Novas recomendações sobre a técnica). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, vol. XII, 1980, p. 191-203. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1914), p. 1-9. Disponível em: <https://psicanalisedownload.files.wordpress.com/2012/08/recordar2.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.; FREUD, Sigmund. **Luto e Melancolia**. 2010. Disponível em: <https://carlosbarros666.files.wordpress.com/2010/10/lutoemelancolia1.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2018.

circular-narrativa é forma de colaborar com as pessoas na renegociação de suas histórias, a partir das quais elas poderão aceitar alguma responsabilidade pelos efeitos reais que essas narrativas tem sobre as interações na própria vida e na vida dos outros.

Novos pontos de vista e formas de resolução podem surgir através das narrativas e da oitiva profunda dos relatos. Miram Markus defende, inclusive, que o trabalho do mediador auxilia a configuração das histórias dos eventos, em versões alternativas, que contribuem para a recontextualização dos fatos com abordagem prospectiva. Esse objetivo pode ser alcançado com perguntas dirigidas às vezes aos protagonistas, a membros da família dos envolvidos e a outras pessoas. E as histórias vão sendo construídas a partir da conjugação dos relatos, levando a pontuar os fatos que contradizem a imagem negativa criada em torno dos envolvidos e a fortalecer novos pontos de vista para iniciar a criação de uma nova versão de si mesmos e de suas relações interpessoais⁴⁰.

Por essa aproximação, circular-narrativa, o mediador com essa abordagem poderá atuar como coautor, juntamente com as partes, de uma versão chamada de alternativa do problema, auxiliando o alcance de uma solução para o conflito. Segundo Markus

sempre existe um reservatório de histórias alternativas acerca de como poderia ser a vida. É importante ver como poder ajudar as pessoas a antenar-se com esses relatos que elas julgam preferíveis, por em prática as interpretações aos significados alternativos que estes relatos alternativos fazem possíveis⁴¹.

Isso porque as histórias das pessoas se modificam em relação aos tipos de relatos que se fazem sobre elas. Ou seja, a identidade é condicionada pelas narrativas que se faz sobre si, por aquelas narradas por terceiros, bem como pelas histórias que o individuo escuta ou lê. A construção de cada relato, influenciada por diversos fatores, como condição social, particular posição em uma situação etc, impacta a ideia que os outros fazem a respeito do sujeito e a eles próprios fazem de si. Assim, reflete Markus, a partir de teorias do construcionismo social, as histórias e, em definitivo, o reflexo que suas narrativas têm sobre os demais e, também, sobre o que se é, será a imagem que gerada a respeito de si-mesmos⁴². Segundo Miriam Markus⁴³, as pessoas, ao organizarem suas experiências de vida em relatos, conservam além dos eventos concretos, o significado atribuído a eles. Isso dura quando a experiência é incorporada em uma história e quando narrada, contada. Assim, ao basear significados e eventos, esta estrutura interpretativa é criada, o que, por sua vez, permite que certas experiências sejam incorporadas e outras não. É na narrativa que há continuidade e significado para a vida. Esse quadro interpretativo é o que compõe a narrativa ou a história dominante. Essa história dominante é o que se entende e é coerente, para cada um em um dado momento⁴⁴.

Mesmo que uma história não represente toda a riqueza da experiência vivida, eis que o processo de estruturação de uma narrativa exige recorrer a um processo seletivo pelo qual são apagados aqueles fatos

⁴⁰ MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012.

⁴¹ MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 30

⁴² MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 31

⁴³ MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 30.

⁴⁴ MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012. p. 30

que não se encaixam na versão dominante desenvolvida e que o indivíduo e os demais constroem sobre ele. A narrativa, ainda assim, é uma versão que tem seu potencial transformador e sua abertura para o desenvolvimento de experiências de reconhecimento e reciprocidade.

Certamente, o reconhecimento da realidade do contexto posterior aos conflitos ou o reconhecimento dos danos sérios traz rapidamente para a superfície a dificuldade de se conceber o que pode ser plausível em termos de justiça e o que pode ser possivelmente visto como justiça. Mas a mediação não trabalha somente com as versões históricas ou as versões dominantes, ela trabalha a partir dos relatos que emergem a partir dos diálogos facilitados.

A Mediação Circular-Narrativa, portanto, deve auxiliar o olhar para o conflito a partir de outros ângulos, deve possibilitar a incorporação de personagens, a modificação da visão das partes, a alteração da sequência e do conteúdo dos eventos narrados, o reconhecimento de outros valores, para, desse modo, permitir uma ressignificação das histórias que os envolvidos trazem para a mediação. Esse trabalho é um trabalho de memória crítica ou de esforço para retirar-se a carga crítica dos traumas, por meio do contar histórias, para, então, reapropriar-se delas, com novas molduras e novas percepções alternativas⁴⁵.

Em suma, como método, a abordagem narrativa propõe desconstruir as narrativas iniciais com diferentes versões da situação em litígio, para, com isso, construir uma variante integrada a partir da história narrada pelos próprios envolvidos, via discurso convergente: formulação de questões abertas, apresentação de resumos e recontextualização dos discursos.

O Modelo Circular-Narrativo ainda auxilia os envolvidos a resolver o conflito de forma criativa, a partir da contagem e recontagem das histórias que envolvem o dissenso. Esse processo gera um pensamento diferente, na medida em que novos parâmetros poderão determinar a outras condutas das pessoas implicadas. As pessoas se centram em suas próprias responsabilidades e deixam de atribuí-las a outras pessoas. Esse modelo centra-se em um processo de comunicação que leva as partes a um adequado desenvolvimento de novas percepções comunicativas, evitando maiores conflitos. Ou seja, permite uma aprendizagem de novas formas de comunicação distintas dos padrões de origem, e que podem auxiliar a prevenção de conflitos. Ela busca fomentar a reflexão, mudar o significado da história e do conflito, possibilitando que as partes interajam de forma diferente, mudem o discurso e alcancem um acordo, ainda que esse não seja a meta fundamental.

O papel do mediador, nesse modelo, é mais ativo, porquanto deve estimular os envolvidos a desconstruir as histórias que eles cristalizaram acerca do conflito, para depois narrarem uma história alternativa, com outro enfoque, e menos colonizada pelas histórias dominantes. Para tanto, o mediador, primeiramente, separa a pessoa do problema, tal como na abordagem harvardiana, ou seja, despersonaliza o conflito, retirando, também toda carga de culpa dos envolvidos. Para isso, deve sempre estar atento à linguagem verbal e não-verbal e, pelo direcionamento de perguntas, estimular a externalização do

⁴⁵ FREUD, Sigmund. Recordar, repetir e elaborar (Novas recomendações sobre a técnica). In: FREUD, Sigmund. **Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**, vol. XII, 1980, p. 191-203. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1914), p. 1-9. Disponível em: <https://psicanalisedownload.files.wordpress.com/2012/08/recordar2.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.; FREUD, Sigmund. **Luto e Melancolia**. 2010. Disponível em: <https://carlosbarros666.files.wordpress.com/2010/10/lutoemelancolia1.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2018.; MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas en mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012.

problema. Conforme ressaltam Elizabeth Brígida, Inês G. de Araújo e Wanderley J. Jacob.

As conversas externalizadoras são percebidas como mecanismos que possibilitam a criação de espaços para novos pensamentos e com isso leituras alternativas sobre o conflito. Uma nova interpretação dos fatos será o primeiro passo para se possibilitar a desconstrução de narrativas.⁴⁶

O mediador deve sempre estar atento para fazer as perguntas que sejam mais produtivas, isso porque na mediação narrativa as perguntas são de fundamental importância para a identificação dos interesses envolvidos, das histórias dominantes responsáveis pela assunção de posições fechadas, que nublam os reais interesses. Com as perguntas, abre-se a oportunidade para que a parte não-visível do substrato que alimenta a disputa seja iluminado e, assim, levado em consideração. É essa parte antes escondida que possibilita a convergência de interesses e o desvelamento de soluções mutuamente satisfatórias.

Esse modelo exige do mediador conhecimentos que vão além da seara jurídica, uma vez que é mister que desenvolva a expertise necessária para olhar o conflito em sua amplitude, perceber as dinâmicas subjacentes, auxiliar a reconstrução de histórias narrativas. Essa postura demanda sensibilidade e segurança para fazer perguntas abertas e perguntas circulares, visando a quebrar a linearidade que guarda a ideia de causa e efeito, trazendo a ideia de circularidade, de retroalimentação. O conflito, desse modo, tem ser analisado em sua amplitude, porém, a partir das histórias narradas. O ponto de partida, portanto, é a história que cada envolvido conta sobre os fatos e circunstâncias motivadoras da disputa e sobre seu desenrolar e a interpretação que cada um atribui a essa história, como verbalizam e expressam essa compreensão. Os relatos são a matéria fundamental sobre a qual trabalha o mediador.

Com efeito, o foco da Mediação Circular-Narrativa se concentra nas histórias contadas e nas interpretações feitas pelos envolvidos, para sua subsequente reescrita e solução do impasse. Esse modelo se importa com o acordo, com a resolução do conflito. Na Mediação Linear (Harvard), o ponto central é a convergência dos interesses para que o entendimento seja possibilitado. Essa convergência é buscada pelo diálogo e por perguntas que façam emergir as necessidades e interesses comuns que contribuam para a construção de soluções de ganho mútuo. O acordo, portanto, é também almejado. Por outro lado, na Mediação Transformativa, cuja ênfase é posta no diálogo, na condução quase invisível do mediador, que é apenas facilitador da comunicação, não deve haver a pretensão de se construir uma solução, sendo o acordo secundário, eis que o foco principal é transformar a relação conflitiva e possibilitar o refazimento dos laços.

Considerações finais

No panorama brasileiro, ainda de construção teórica e metodológica do campo dos meios consensuais, é importante que o mediador conheça os principais pontos de cada escola e se aprofunde na abordagem segundo a escolha de seu campo de atuação e sua expertise: se familiar, a escola transformativa e a circular-narrativa se mostram mais propícias ao tratamento de conflitos de fundo relacional, cuja carga

⁴⁶ BRÍGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes Modelos: Mediação Narrativa. In: ALMEIDA, Tânia et al. (coord.). **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 211-222. p. 215.

sentimental, delineada pelas histórias e dores comuns, costuma ser mais acentuada; se organizacional, consumista, empresarial, a abordagem harvardiana se mostra bastante útil, considerando seus princípios e técnicas.

Na verdade, as escolas servem de norte, de arcabouço teórico e prático de técnicas, cada uma com sua filosofia subjacente, para dar segurança ao prático, para guiá-lo em sua capacitação, de acordo com seu perfil e predisposição, porque a escolha de uma abordagem tem sim muito a ver com o perfil do mediador e com seus conhecimentos e experiências anteriores. Há mediadores mais afeitos à atuação passiva, enquanto outros preferem ou se sentem mais à vontade com uma conduta mais ativa. Alguns não possuem segurança ou conhecimento para aplicar a circular-narrativa, à vista da abertura para exploração de conteúdos psíquicos que ela propicia.

Assim, não é tão simplista a atuação de um facilitador que se enquadre puramente em uma ou outra escola. Para mediar ou conciliar não há receita estante e nem manual de instrução fechado, que não admita certa dose de criatividade e bom senso. Não se quer dizer aqui que os manuais e as instruções não sejam úteis. Pois é claro que são. A capacitação continuada é um dos princípios do Código de Ética previsto na Res. 125/2010 do CNJ. É preciso enfatizar que a realidade, muitas vezes, não se encaixa em manuais e demanda abordagens que não necessariamente se enquadram nos estreitos ainda que valiosos limites de cada uma das escolas aqui analisadas. E é importante que o facilitador esteja preparado para lidar com as complexidades e avessos das relações.

É importante que o mediador, independentemente do tipo de conflito, atue de forma discreta, trabalhando nos padrões comunicacionais dos envolvidos e fortalecendo o empoderamento e reconhecimento, no sentido de fazer com que eles se sintam capazes de analisar e resolver os próprios conflitos e conduzir a vida de maneira cooperativa e solidária, independentemente do tipo de abordagem que adote. Seu trabalho é guiado pela sensibilidade aliada à racionalidade das técnicas, sem a perseguição de acordos a qualquer custo. Das três escolas apresentadas, a facilitação da comunicação, como ponto central da atuação do mediador, é um denominador comum a elas, assim como a empatia, a escuta profunda, o acolhimento e a compreensão sensível dos mediandos, que sempre auxiliam a promoção, o reconhecimento e a apropriação responsável de suas vidas, relacionamentos e problemas, estimulando-os a agir cooperativamente, a partir da consciência acerca das necessidades e interesses envolvidos.

Da escola de Harvard, os mediadores podem extrair a compreensão acerca dos conceitos de conflito manifesto e subjacente, rompendo com os conceitos fenomenológicos que negam o que está oculto, submerso. Da Transformativa, a importante noção acerca de seu papel de catalisador e facilitador da comunicação e da necessidade de trabalhar o empoderamento e o reconhecimento são também nortes para seu desempenho, e da Circular-Narrativa, as construções acerca da consciência a respeito da importância das histórias, das representações que os envolvidos fazem dos fatos, que são condicionadas por suas visões de mundo e das técnicas comunicacionais (perguntas abertas, circulares) são ferramentas indispensáveis à boa atuação do conciliador e do mediador.

Assim, conscientes dos princípios normativos que balizam sua atuação e dos elementos que compõem as diversas escolas, o mediador dispõe de ferramentas para intervir de forma adequada às necessidades dos casos que lhes forem apresentados, sem parâmetros ou julgamentos de certo e errado. Essa postura lhes permite uma compreensão dos envolvidos, assim como a transformação de

relacionamentos binários, adversariais, reforçados no processo judicial, em dinâmicas cooperativas, proporcionadas pelo mútuo reconhecimento, pela auto-responsabilização e pela conscientização acerca da transcendência de suas decisões.

Referências

- ALMEIDA, Maurício Vicente Silva. **Breves considerações sobre a mediação harvardiana e a mediação transformativa**. Disponível em: <https://aplicacao.mpmg.mp.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1105/5%20R%20Breves%20consideracoes%20-%20Mauricio.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 jul. 2018.
- BRÍGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes Modelos: Mediação Narrativa. In: ALMEIDA, Tânia et al. (coord.). **Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 211-222.
- BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict**. Colorado University, 1994.
- BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. The promise of mediation. In: Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. **Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model**. Nova York: Aspen Publishers, 2005.
- CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A Visão Sistêmica da Vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2004.
- 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. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- CHRISPINO, Alvaro; BERNARDES, Célia; ALDENUCCI, Lidercy; MEURER, Olivia. Mediação Escolar: uma via para a convivência pacífica. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.). **Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivium, 2019.
- FOLGER, Joseph; BUSH, Robert A. Baruch. Transformative Mediation. **International Journal of Conflict Engagement and Resolution**, n. 2, 2014. Disponível em: https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1700&context=faculty_scholarship. Acesso em: 05 fev. 2020.
- FREUD, Sigmund. **Luto e Melancolia**. 2010. Disponível em: <https://carlosbarros666.files.wordpress.com/2010/10/lutoemelancolia1.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2018.
- FREUD, Sigmund. Recordar, repetir e elaborar (Novas recomendações sobre a técnica). In: FREUD, Sigmund. *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*, vol. XII, 1980, p. 191-203. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1914), p. 1-9. Disponível em: <https://psicanalisedownload.files.wordpress.com/2012/08/recordar2.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- LEAL, Jorge Pesqueira; AUB, Amalia Ortiz. **Mediación Asociativa y Cambio Social: El arte de lo possible**. Hermosillo: Instituto de Mediación de México, 2018.
- LIMA, Fernanda Dias de Araújo; ALMEIDA, Maurício Vicente Silva. **Mediação é instrumento eficaz na democratização do acesso à justiça**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-jul-26/mediacao-instrumento-eficaz-pacificacao-social-democratizacao-acesso-justica>. Acesso em: 07 fev. 2020.
- MAIA, Andrea; BIANCHI, Angela Andrade; GARCEZ, José Maria Rossani. Origens e Norteadores da Mediação de Conflitos. In: **Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivm, 2019. p. 45-56.

MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas em mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012.

NAZARETH, Eliana Riberti. **Mediação**: o conflito e a solução. São Paulo: Artepaubrasil, 2009.

PON STAFF. **Expanding the Pie**: Integrative versus Distributive Bargaining Negotiation Strategies: Integrative bargaining builds goodwill and trust. December 16th, 2019 Negotiation Skills. Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-skills-expanding-the-pie-integrative-bargaining-versus-distributive-bargaining/>. Acesso em 5 fev. 2020.

SUARES, Marinés. **Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: como negociar acordo sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018.

URY, William. **Entrevista**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.