



**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO CEARÁ
FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA RATIO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

LUCYANA VANESSA LIMA DE CASTRO

**O TRABALHO DO MEDIADOR:
A IMPORTÂNCIA DO SEU AUTOCONHECIMENTO NA MEDIAÇÃO**

**FORTALEZA
2017**

LUCYANA VANESSA LIMA DE CASTRO

**O TRABALHO DO MEDIADOR:
A IMPORTÂNCIA DO SEU AUTOCONHECIMENTO NA MEDIAÇÃO**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Mediação de Conflitos da Faculdade Teológica e Filosófica Ratio, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Mediação de Conflitos

Orientadora: Lillian Virgínia Carneiro Gondim

**FORTALEZA
2017**

LUCYANA VANESSA LIMA DE CASTRO

**O TRABALHO DO MEDIADOR:
A IMPORTÂNCIA DO SEU AUTOCONHECIMENTO NA MEDIAÇÃO**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Mediação de Conflitos da Faculdade Teológica e Filosófica Ratio, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Esp. Lillian Virgínia Carneiro Gondim.
Orientadora

Profa. Profa. Ms. Rosa Ângela de Brito Falcão
Examinadora

Profa. Ms. Maria do Socorro Lima Martins
Examinadora

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

À minha família por ter me apoiado e incentivado a concluir este curso.

Aos meus amigos que tiveram que conviver com a minha ausência, mas que apesar disso continuaram torcendo e rezando e não desistiram de mim jamais.

À vida e a Deus por me permitir viver tudo isso.

A todos os professores e funcionários do curso de Mediação de Conflitos da Faculdade Ratio.

A todos que não foram aqui citados, mas que de alguma forma me proporcionaram algum tipo de conforto para que eu pudesse concluir esse trabalho.

RESUMO

A proposta dessa pesquisa é demonstrar a evolução da Mediação Linear pela abordagem de Harvard até o autoconhecimento, através do olhar de Willian Ury e tendo como base seus livros: *Como chegar ao sim* e *Como chegar ao sim com você mesmo*. Descrevendo todo o processo, conceitos e fundamentos da Mediação Linear de Harvard, propõe-se ainda, discorrer sobre o autoconhecimento, sua importância, as condições e as formas para que o mediador o alcance. A relevância para o processo e a segurança para as partes que estarão sob a responsabilidade desse mediador. Desta forma, a partir de uma pesquisa bibliográfica ainda muito restrita na sua oferta, mas baseada em conceitos e definições de aspectos ligados ao autoconhecimento aplicados à mediação, desenvolvidos basicamente por Willian Ury, através do seu livro *Como chegar ao sim com você mesmo*, propor esse trabalho como forma de ampliar esse conhecimento e ao mesmo tempo repensar a formação de mediador que inclua o autoconhecimento como parte fundamental para o bom desempenho desse ofício. Mapeando os meandros do processo e explicitando formas de como se pode construir essa nova competência, ou esse novo saber.

Palavras-chave: Autoconhecimento. Imparcialidade. Neutralidade. Ética na mediação.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to show Linear Mediation development using Harvard approach to self-knowledge according to William Ury's view and based on his books *Getting to Yes*, and *Getting to Yes with yourself*. By describing Harvard Linear Mediation's whole process, concepts, and fundamentals it also further discuss all the process of self-knowledge, its importance, the conditions and ways so the mediator reaches self-knowledge, the relevance to the process and assurance to the parties that will be under the mediator's responsibility. Thus, though starting from still a very limited bibliography research range, but based on concepts and definitions of aspects related to self-knowledge applied to mediation, basically developed by William Ury in his book *Getting to Yes with yourself*, this dissertation is presented as a means to broaden this knowledge at the same time it rethinks training in mediation which also includes self-knowledge as a crucial element to the good offices of this profession. It maps the meanderings of self-knowledge process, and explains ways of how to build this new responsibility, this new knowledge.

Key words: Self-Knowledge. Impartiality. Neutrality. Ethics In Mediation.

LISTA DE ABREVIATURAS

APEP –	Asociación Civil Programas de Estudios de Postgrado
ART–	Artigo CEJUSC – Centros Judiciários de Soluções de Conflito e Cidadania
CNJ –	Conselho Nacional de Justiça
CNV –	Comunicação Não Violenta
CPC –	Código de Processo Civil
CRD –	Centros de Resolução de Disputas
NCPC –	Novo Código Processual Civil
NUPEMEC –	Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos
PL –	Projetos de Lei
RJ –	Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 A MEDIAÇÃO SEGUNDO A ESCOLA DE HARVARD	12
2.1 Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA).....	17
2.2 Estágios do Processo de Mediação.....	21
2.2.1. <i>Primeiro Estágio: Contracting</i>	21
2.2.2. <i>Segundo Estágio: Developing Issues</i>	21
2.2.3. <i>Terceiro Estágio: Utilização da Técnica do Looping</i>	21
2.2.4. <i>Quarto Estágio: Brainstorming</i>	22
2.2.5. <i>Quinto Estágio: Drafting the Agreement</i>	22
3. O MEDIADOR E O SEU AUTOCONHECIMENTO	24
3.1. O autoconhecimento	24
3.1.1. A formação do mediador	26
3.1.2. A Importância do autoconhecimento para o processo e para as partes.....	36
4. O MARCO LEGAL DA MEDIAÇÃO NO BRASIL	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1 INTRODUÇÃO

A mediação de conflitos é um instituto relativamente recente na sociedade em que vivemos, mas que com o advento da Lei de Mediação [nº 13.140, de 26 de junho de 2015](#), vem ganhando força, repercussão e se tornando importante instrumento para o gerenciamento da resolução de conflitos e por esse motivo torna-se cada vez mais importante o cuidado com a capacitação teórica e prática do operador desse processo. Além disso, o autoconhecimento é a base de sustentação e manutenção da imparcialidade e da neutralidade que são pilares do papel do mediador e da mediação, responsáveis por gerar segurança e confiança para todos os envolvidos no processo.

Contudo, a escolha desse tema vinculou-se, sobre tudo, a três motivos peculiares: O primeiro motivo seria quais os outros fatores, diverso da formação técnica em Mediação, que mais contribuíram para desenvolver e melhorar a atuação e complementar a formação em Mediação?

O segundo, pela rica experiência, vivenciada nas sessões de mediação, na qual pode-se observar análises de autoconhecimento, quando iniciado atua de forma irreversível e indelével, uma vez entendido e desenvolvido, se torna contínuo, você se mantém em constante análise consigo mesmo, revendo a todo o tempo suas atitudes e refletindo sobre elas.

O terceiro é que ao ler o livro *Como chegar ao sim com você mesmo*, observa-se a importância do tema, pois o próprio Willian Ury ao escrevê-lo sentiu a necessidade de evoluir de como chegar ao sim para chegar ao sim com ele mesmo, que nada mais é que o autoconhecimento. Desse modo, escolhendo esse tema tem-se a oportunidade de abordar uma competência das mais importantes no desempenho do papel e na formação do mediador.

Por meio da autognose se preserva o processo, conquista-se confiança e seriedade com que é tratado e traz segurança para as partes envolvidas. Além de poder continuar tratando desse lado tão importante e complexo, de aprender algo mais que contribua para melhorar o desempenho

como mediador e acrescente também conhecimento. Uma vez que olhar para dentro de nós mesmos é tarefa das mais difíceis devido à constante mutação do ser humano. Tendo em vista que conhecimento é algo ilimitado, é uma busca constante, creio que nunca estaremos prontos, mas que dá todo o sentido a formação e ao ofício do mediador. Através do olhar de Willian Ury, que traçou tão brilhante a trajetória de *Como chegar ao sim* e *Como chegar ao sim com você mesmo*.

2. A MEDIAÇÃO SEGUNDO A ESCOLA DE HAVARD

Pretende-se neste capítulo discorrer sobre o conceito, fundamentos e princípios da mediação segundo a escola de Harvard a fim de demonstrar a importância do autoconhecimento para o exercício da mediação pelo mediador.

O Modelo Tradicional – Linear, desenvolvido pela Escola de Harvard, tem como principais investigadores Roger Fisher e Willian Ury¹. Trata-se de um método de resolução de conflitos, assim como todos os outros métodos de Mediação, em que as partes procuram voluntariamente uma pessoa imparcial para auxiliar na construção de um acordo satisfatório – o mediador. Dessa forma, ambas as partes acordam para que se chegue a um consenso comum, que é o acordo propriamente dito. Por meio deste modelo Tradicional – Linear, entende-se e percebe-se a mediação como uma negociação assistida ou uma maneira de resolução de conflitos conduzido por um mediador neutro e imparcial que comanda o processo com a finalidade de conduzirem as partes na negociação de um acordo, preservando sempre o equilíbrio entre elas.

Sendo a mediação definida como uma consenso assistido por um terceiro, se faz necessário alguns fundamentos da negociação para a prática da intermediação. A abordagem principal utilizada na mediação consiste em apresentar algumas estruturas de resolução de problemas que podem ser utilizadas pelo mediador durante o processo autocompositivo para auxiliar as partes envolvidas no processo de conciliação.

A teoria de negociação se propõe abandonar, sempre que possível, formas mais rudimentares de conversação, como a chamada “negociação posicional”, pois não apresenta-se como a melhor opção para os envolvidos,

¹ Willan Ury e Roger Fisher são os fundadores do Programa de Negociação e do Projeto de Negociação de Harvard. Foram os primeiros a lançar uma nova maneira de pensar sobre a negociação, tendo trabalhado incansavelmente para ajudar as pessoas a lidar de forma produtiva com o conflito. Disponível em <http://www.pon.harvard.edu>. Acesso em 10 de jan. 2014.

a idéia consiste em buscar resultados mais satisfatórios aos interesses das partes em conciliação. A negociação posicional consiste naquela cujos negociadores se tratam como oponentes, o que implica pensar na conversação pela lógica binária onde um ganha e o outro perde (se traduz em quanto mais um ganha mais o outro perde).

Destarte, em vez de abordar os méritos da questão, a intervenção do negociador passa a ser pressionar ao máximo e ceder o mínimo possível. Na realidade, quando se acorda com posições o negociador tende a se impor – quanto mais se justifica uma colocação e se tenta enfraquecer a da outra parte mais do que já se está comprometido com sua posição original. Portanto, a negociação posicional cria na verdade obstáculos ao entendimento e ao consenso, pois na negociação posicional a busca por melhores acordos individuais, do tipo ganha-perde, tenta-se melhorar as chances de um acordo favorável iniciando-se a negociação de maneira mais intransigente, com posições extremadas, mantendo-se firme na posição lançada, ou levando a erro o outro lado quanto a seus interesses e expectativas, ou, ainda, fazendo pequenas concessões para ganhar tempo e manter viva a negociação.

A maneira descrita de negociação posicional pode vir a se tornar uma prova de posicionamento fixado dos negociadores cujos sentimentos de raiva e ressentimento quase sempre ocasionam prejuízos na relação social dos envolvidos, pois uma parte sente-se prejudica por não ser atendida cedendo à intransigência da outra. Não há equilíbrio negocial, alguém ficará desatendido.

A barganha de posições cria estímulos que paralisam a resolução. Na barganha posicional, você procura aumentar a probabilidade de que qualquer acordo atingido lhe seja favorável, começando numa posição extremada, aferrando-se absolutamente a ela, iludindo a outra parte quanto às suas verdadeiras opiniões e fazendo pequenas concessões apenas na medida necessária para manter a negociação em andamento. (URY, 2005, p. 23).

Na negociação posicional existem duas formas que podem ser adotados pelo negociador: o afável ou o áspero. O afável é aquele que: os participantes são colaborativos; a meta é o acordo; faz concessões para cultivar o relacionamento; confia nos outros; muda facilmente de posição; faz ofertas; revela seu piso mínimo; aceita perdas unilaterais para chegar ao acordo; cede à pressão; tenta evitar as disputas de vontade e busca apenas uma resposta: a que eles aceitarão. A negociação posicional áspera define os participantes como: adversários; a meta é a vitória; exige concessões como condição do relacionamento; desconfia dos outros; é áspero com as pessoas e com os problemas; aferra-se a sua posição; faz ameaças; ilude quanto ao seu piso, exige vantagens unilaterais como preço do acordo; insiste em sua posição; tenta vencer as disputas de vontade; exerce pressão; busca apenas uma resposta: a que o outro terá de aceitar.

A solução está na Negociação sobre os méritos, baseada em princípios, pois a mesma leva os participantes ao protagonismo das soluções dos seus problemas. Ninguém é melhor do que a própria pessoa para construir a solução para o seu problema, pois somente elas são capazes de saber o que poderão cumprir e o que melhor lhes atende. Nesse viés, a meta é um resultado sensato atingida de maneira eficiente e amigável.

Destaque as pessoas do desentendimento, sendo afável com elas e áspera com os problemas, foque nas necessidades e não nas posições, explorando bem e da melhor forma os interesses, para que seja evitado permanecer no piso mínimo. Logo, destaca-se a importância de gerar opções de benefício mútuo, desenvolver opções dentre as quais escolher. Insistir em critérios objetivos. Tentar chegar a um resultado baseado em padrões independentes da vontade. Raciocinar e permanecer aberto a razão, cedendo aos princípios e não as pressões.

São três os pontos mais importantes e a base para penetrar no âmago dos problemas pessoais: a percepção; a emoção e a comunicação. Na percepção o conflito não está, normalmente, no seu foco, na realidade objetiva e, sim, na mente das pessoas. É na verdade, como eles sentem ou

veem o conflito. Por mais útil que seja buscar a realidade objetiva e a realidade tal como cada um a vê que, em última instância, constitui o problema de uma negociação e abre caminho para uma solução. Compreender o pensamento da outra parte não é meramente uma atividade útil que irá ajudá-lo a solucionar o seu problema.

O pensamento do outro é exatamente o problema e a solução para o conflito em questão. Portanto, é imprescindível que tentemos compreender o que ocorre na mente do outro e como ele vê esse conflito, o ponto de vista dele sobre o problema, é a sua percepção da questão, que pode ser divergente da realidade propriamente dita, mas essa é a verdade tomada por ele.

Por outro lado, pode-se trabalhar com a chamada “negociação baseada em princípios” ou “negociação baseada em méritos” que indica a direção para a obtenção de acordos justos e sensatos, evitando e protegendo a deterioração do relacionamento entre as pessoas diretamente envolvidas no acordo, privilegiando a abordagem dos reais interesses das partes e não suas posições. Nesse ponto então é importante explorar mais a relação, apesar de não ser a proposta da Mediação Linear, pois ela visa o acordo em si.

Em suma, em contraste com a barganha posicional, o método da negociação baseada em princípios, concentrando-se nos interesses básicos, nas opções mutuamente satisfatórias e em padrões imparciais, resulta, tipicamente, em acordos sensatos. O método permite que se chegue a um consenso gradual numa decisão conjunta eficientemente, sem todos os custos transacionais de aferrar-se a posições apenas para ter que “arrancar-se” delas depois. (URY, 2005, p. 3)

Fisher e Ury, na obra *Como chegar ao Sim*, desenvolveram uma negociação baseada em princípios, em seu livro deram destaque em quatro pontos fundamentais para essa negociação consubstanciada em princípios: 1) separação das pessoas do problema; 2) foco nos interesses e não em

posições; 3) geração de opções de ganhos mútuos; 4) utilização de critérios objetivos.

Iniciamos com o primeiro princípio que é separar as pessoas do problema: essa forma de separar as pessoas do problema é indispensável para a negociação, acredita-se essencial para começar. “... seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas.” (URY, 2005, p.72)

É necessário refazer o caminho do conflito de forma a identificar e reconhecer os interesses, necessidades e os sentimentos, por meio de uma comunicação ativa que conduza a colaboração para que possam, agora juntos, “enfrentar o problema” ou seja, os méritos da negociação, lado a lado, e não um ao outro ou aos negociadores. “... separar as pessoas do problema permite que se lide direta e imparcialmente com o outro negociador como um ser humano, possibilitando assim um acordo amigável.” (URY, 2005, p. 31).

O segundo princípio fala da importância de se concentrar nos interesses e necessidades e não em posições: outro ponto importante da negociação baseada em princípios. Foi criado para transpor ou superar os obstáculos que surgem quando há uma fixação exclusiva de posições pelas partes na negociação, e quando isso acontece na maioria das vezes encobre os verdadeiros interesses daquele negociador. Nesse caso, é preciso determinar o ponto médio entre posições, que, também, pode não produzir um acordo que efetivamente abordará os verdadeiros interesses os quais motivaram os negociadores a se manterem em suas respectivas posições. “Exemplificativamente, alguém poderia iniciar uma negociação exigindo que o vizinho compre uma cesta suspensa para lixo ou poderia iniciar a negociação.” (Manual do Mediador – CNJ, 2015, p. 69). “... seja objetivo, mas flexível numa negociação você precisa saber onde quer chegar mas permanecer aberto as ideias novas.” (URY, 2005, p. 71).

O terceiro princípio é o de geração de opções de ganhos mútuos: consiste na criação de uma variedade de possibilidades antes de se decidir qual solução será adotada.

Numa situação complexa, a invenção criativa é uma necessidade absoluta. Em qualquer negociação, ela pode abrir portas e produzir uma gama de acordos potenciais satisfatórios para ambos os lados. Portanto, gere muitas opções antes de escolher entre elas. Invente primeiro decida depois. Procure os interesses comuns e interesses diferentes a serem harmonizados e procure facilitar a decisão do outro. (URY, 2005, p. 98).

É imprescindível, durante a negociação, estabelecer um tempo necessário para ocorrer a geração de um número significativo de opções de ganho mútuo, que contemplem os interesses comuns a ambas as partes e de forma colaborativa possam transpor os interesses divergentes a fim de avançar na negociação.

(...) esse é o ponto da negociação em que você deve depender suas energias. O outro lado, estando voltado para seus próprios interesses, tenderá a nutrir expectativas excessivamente otimistas acerca da faixa de acordos possíveis. (URY, 2005, p. 72).

2.1 Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA)

Dentre a geração ou levantamento de opções destacamos uma criação de Roger Fisher e William Ury nesse mesmo texto de *Como Chegar ao Sim* que é a Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA). Trata-se do curso de ação de nossa preferência caso não haja consenso. Conhecer a nossa MAANA significa saber o que faremos ou o que vai acontecer se não conseguirmos chegar a um acordo da negociação em pauta.

Assim desenvolver sua MAANA não apenas lhe permite determinar porque seria um acordo minimamente aceitável como também provavelmente eleva esse mínimo. Desenvolver sua MAANA talvez seja ou mais eficaz curso de ação que você pode tomar. (URY, 2005, p. 126).

A importância de você criar a sua MAANA, resulta na consciência da outra parte da sua real situação de poder, que você sabe do que acontece na negociação. São dois os efeitos que essa informação provoca: induz a produção de

novas opções e saídas para a questão negociada e , concomitantemente, traz as pessoas a negociar com mais empenho, no intuito de obter um resultado melhor que a (MAANA) ou que não dependam do outro lado para ficar numa situação mais confortável durante a negociação.

O princípio ético é o norteador de que o acordo a ser construído deverá estar baseado na imparcialidade e na busca de ganhos mútuos, portanto, o melhor negociador é aquele trabalha pelo justo que atenda os dois lados satisfatoriamente. Essas são as características do bom autocompositor apontadas pelos autores.

O quarto princípio é a utilização de critérios objetivos: O quarto ponto fundamental da negociação baseada em princípios consiste na utilização de padrões objetivos. A proposta de utilizar critérios objetivos em vez de posições favorece a desconstrução do conflito ou seja, a ideia de que o conflito existe por culpa da outra parte. “o teste final de uma opção consiste em escrevê-las sob a forma de uma proposição possível de receber um sim”. (URY, 2005, p. 98)²

Produzimos acordos a todo o momento com o mundo e com nós mesmos, a negociação na verdade é uma maneira clássica de se conseguir algo que se quer de alguém, valorizando, principalmente, a comunicação bidirecional concebida para alcançar um entendimento entre duas ou mais pessoas que possuam interesses comuns e outros adversos. É consubstanciada em princípios, valores ou méritos para decidir suas questões, não por meio de negociação por regateio centrado no que cada lado se diz disposto a fazer e não fazer. Portanto, é flexível com as pessoas porque privilegia os méritos. Nessa perspectiva, por ser ético na obtenção do direito que se tem, trabalha profundamente a questão da imparcialidade e a proteção desses mesmos direitos, já que é a imparcialidade que garante a ética no processo de negociação.

A Negociação de Harvard é diametralmente oposta a conciliação com as posições, barganhas, diante de um conflito, cada lado tende a se posicionar na defensiva podendo fazer concessões para chegar a uma solução sem compromisso. Porém, a barganha posicional não atende aos critérios básicos para produzir um

² Willian Ury professor da Universidade de Harvard, entende que a comunicação para ser eficaz deve passar pela negociação, o que significa dizer, privilegiar o bom senso. Nesse modelo a mediação tem por objetivo diminuir as diferenças entre as partes, ou eliminá-las, eis que está centrado no acordo. O objetivo não é a relação existente entre as partes e tampouco com a transformação dessa relação e sim na resolução dos conflitos.

acordo sensato, justo, ético, colaborativo, factível e amistoso, uma vez que um acordo nesses parâmetros sempre atende aos interesses de todos os envolvidos. O importante para a Escola de Harvard, é que a negociação seja respeitada por princípios, assim, produzirá acordos sensatos, amistosos e eficientes, uma vez que será construída em padrões justos, em valor de mercado, no que um tribunal decidiria, num precedente, nos custos, na eficiência, num tratamento igualitário e justo para ambas as partes.

Um método de negociação que contemple a imparcialidade deve, portanto, produzir um acordo sensato, ser eficiente, melhorar ou manter um bom relacionamento entre as partes. “... quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico a seu problema específico, maior será a sua probabilidade de produzir uma solução sensata e justa”. (URY, 2005, p. 10)³

O objetivo do mediador é, principalmente, ser um facilitador na comunicação entre as partes, abalizando os pontos em comum e se concentrando no conteúdo do conflito. Desse modo, o êxito da mediação está no acordo que resolva o problema e satisfaça as necessidades das partes envolvidas, o conflito é considerado como sendo a manifestação de um problema a ser resolvido e que se define como a contraposição de pensamentos que impedem a satisfação de interesses e necessidades, sendo, portanto, negativo e devendo ser eliminado, a sua causa é o desacordo. Então, chegando ao sim ou a um acordo, o conflito é resolvido.

Nesse contexto, por este enfoque, entende-se que no processo de mediação, a comunicação tem que ser linear, ou seja, enquanto uma das partes expressa o seu conteúdo, a outra escuta, e vice – versa; cada um tem o seu momento de expor os seus sentimentos e o seu ponto de vista da situação conflituosa, logo, o papel do mediador é o de facilitar esta comunicação mediante

³ William L. Ury, Antropólogo Americano, é co-fundador do Programa de Negociação de Harvard e Sênior Fellow do Projeto de Negociação de Harvard. É autor dos livros *The power of a positive no: how to say no & still get to yes* (2007), *Getting past no: negotiating with difficult people* e *getting to peace: transforming conflict at home, at work, and in the world*. É co-author (com Roger Fisher) de *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Disponível em <http://www.pon.harvard.edu/faculty/william-ury>. Acesso em 10 de janeiro de 2014.

perguntas, evitando interrogatórios cerrados que se limitam a respostas. (DEPP, 1992, p. 113). Neste modelo, o mediador deve ter muito cuidado na condução da audiência e na realização das suas intervenções, já que precisa manter o dever de sigilo e de imparcialidade, para que não prejudique todo trabalho que esteja sendo realizado.

O modelo Tradicional – Linear, segundo Marines Suares (SUARES, 2012, p. 58-60), se alicerça em cinco elementos fundamentais, possuindo dois importantes métodos e três metas. O primeiro elemento é a comunicação, entendida no seu sentido literal, ou seja, na comunicação entre os indivíduos; enquanto um fala, o outro deve escutar o conteúdo, assim, neste modelo, o mediador funciona como um facilitador da comunicação para poder chegar a um dialogo conhecido como uma comunicação bilateral efetiva. O segundo fundamento verifica-se como a causalidade linear em que a motivação do conflito é o desacordo.

O terceiro elemento é a - contextual, não se tendo um fator determinante dos conflitos no contexto em que são produzidos, outrossim, é o a - histórico que busca eliminar as percepções dos erros do passado, os quais impedem a compreensão do presente e um acordo sobre o futuro. O último princípio é determinado como o intra-psíquico, que leva em conta as pessoas como um todo realizando classificações de acordo com os interesses e as necessidades sem levar em conta o fator relacional.

No que tange ao método, parece ser importante que as partes possam expressar desde o começo do processo todas as suas emoções, evitando que estas interfiram em um momento posterior no processo. Ademais, acrescenta que a neutralidade do mediador se dá por meio da imparcialidade, por exemplo, com a ausência de juízos de classes, de religiões e entre outros, devendo não realizar alianças com nenhuma das partes.

Quanto às metas, estas são a resolução do conflito mediante a realização do acordo, a diminuição das diferenças entre as partes e o aumento das semelhanças de valores e de interesses. Contudo, algumas pessoas criticam este modelo afirmando que é um “não-acordo” já que em muitos casos os envolvidos se comprometem a deixar de fazer algo que estavam fazendo sem que isto gere

alguma mudança na relação e, portanto, não haveria uma “pauta interrecional”, este modelo está centrado no acordo, isto é, na resolução de conflito.

2.2 Estágios do Processo de Mediação

Os Estágios do Processo de Mediação para a abordagem de Harvard são⁴:

2.2.1 Primeiro Estágio: Contracting

O mediador tem a função de fazer o contato entre os interessados, pois sendo o condutor do processo será sua a responsabilidade de explicar às partes, as regras, parâmetros e limites do procedimento da mediação, sua intenção é trazer segurança, confiança e clareza sobre as vantagens e desvantagens de se trabalhar em uma via diversa da judicial.

2.2.2 Segundo Estágio: Developing Issues

Essa fase é o momento da identificação das questões que são importantes para as partes, tanto os interesses que foram ditos por suas manifestações externas quanto aqueles que são subliminares derivados de suas manifestações intrínsecas, neste caso, o mediador deverá trabalhar mais precisamente com a técnica da “escutatória”.

2.2.3 Terceiro Estágio: Utilização da Técnica do Looping

⁴ O modelo linear de Harvard indica 5 (cinco) estágios para o desenvolvimento do procedimento de mediação. Vale ressaltar que sua base é a mediação passiva, ou seja, não existe a intervenção direta do mediador, que apenas exercerá o papel de facilitador do diálogo entre as partes, utilizando-se de técnicas para alcançar o objetivo principal da mediação Tradicional-Linear de Harvard, que é a construção do acordo.

Nessa fase o mediador se utiliza de perguntas às partes e, dependendo do teor da resposta, recolocará a pergunta em outros termos (*rephrasing*) ou em outro contexto (*reframing*), até que o próprio interessado consiga externar seu verdadeiro propósito. O mediador tem a opção de perguntar e reperguntar quantas vezes for necessário. É notório que esse estágio desenvolve-se um pouco mais lento requerendo do mediador muita calma e paciência, além de habilidades outras que auxiliem o mediador a chamar as partes a refletir sobre as questões gerais, desse modo, gerando discussões e desentendimentos, é nessa fase, também, que se analisa a atitude de cada um dos envolvidos, o que facilitará a inserção de possíveis técnicas, as quais possam amenizar o conflito e, conseqüentemente, motivar às partes a terem uma percepção de um futuro melhor.

2.2.4 Quarto Estágio: Brainstorming

O *brainstorming* é uma técnica utilizada pelo intermediador para convidar as partes a organizarem suas idéias e estabelecerem alternativas adequadas para a resolução do conflito. Pode-se nesta fase, utilizar as informações realmente relevantes obtidas durante a aplicação das técnicas do *Looping* para que a interação entre eles possa caminhar com mais tranquilidade e eficiência. Esse é o momento no qual os interessados, cientes da realidade do outro, terão a possibilidade de oferecer propostas eficazes e que atendam as necessidades reais das partes.

2.2.5 Quinto Estágio: Drafting the Agreement

Esse estágio se refere ao momento que será redigido o termo adequando a manifestação de vontade às normas do direito positivo. Pelo modelo de Harvard, podemos deduzir que a comunicação é entendida no sentido linear, centrada na fala, enfatizando o conteúdo. Trabalhar os fundamentos da negociação é fundamental, posto que a mediação é concebida como uma negociação assistida.

Sendo assim, a contribuição do Modelo Linear foi muito importante porque trouxe clareza, simplicidade e didática ao ato de mediar, mas que pela visão de

Willian Ury, ainda faltava algo que corroborasse com a didática e melhorasse o processo, o que o levou ao autoconhecimento, fundamental ao desempenho do papel do mediador, por ser o facilitador da comunicação. Uma vez que a mediação linear baseia-se na causalidade linear do conflito, não interessando ou valorizando o contexto no qual as questões foram produzidas, nem sua história. É enfatizado o aspecto intrapsíquico, sem levar em conta o fator relacional, demonstrando fundamental o autoconhecimento, o qual será apresentado no terceiro capítulo.

3. O MEDIADOR E O SEU AUTOCONHECIMENTO

3.1. O Autoconhecimento

Pode-se exemplificar o percurso para o autoconhecimento por meio de um indivíduo que teve a necessidade, por diversas indicações médicas, de procurar o psicoterapeuta para resolver um determinado problema que estava passando, achando que seria somente esse problema. Nesses casos, leva-se alguns meses até tomar a decisão de procurar um profissional, por natural temor de se expor, medo do novo e de enfrentar o problema propriamente dito. É de praxe essa demora em se chegar lá, pela resistência que se imprime e pelo medo de nos vermos por dentro e talvez por inteiro. Então, na primeira sessão foi relatado o que se passava e que gostaria de resolver aquele determinado problema, quando o psicoterapeuta de pronto respondeu - e você é só isso? O desabamento de lágrimas foi inevitável e diversos outros problemas emergiram naquele mesmo instante.

A partir de então, iniciou-se um processo de autoconhecimento, foi-se percebendo com o passar das sessões a falta de noção do sujeito sobre si mesmo, logo, aqueles encontros serviam para que ele se ouvisse, se conhecesse, se aprofundasse a respeito dos seus sentimentos, determinasse o que era dele e o que não o pertencia, o que tinha ou não domínio, o que ele devia ou não carregar e o que realmente poderia e queria para a sua vida. Dessa forma, o processo possibilitou ter uma visão ampla da sua vida e de quem era realmente, desenvolveu mecanismos próprios para aprender a lidar com as suas emoções na medida certa, sem deixar de demonstrá-las e ao mesmo tempo não permitir que elas, pela exacerbação, destruíssem as relações já construídas ou magoassem pessoas que lhe eram caras.

Além disso, poderá potencializar o que ele tinha de bom e trabalhar para reduzir ou acabar com o que a prejudicava nas relações pessoais e profissionais, que terminavam por gerar cisões, conflitos, desentendimentos, que acabam por impedir o seu crescimento, os bons relacionamentos e o conseqüente êxito na vida

pessoal, profissional e em todas as atividades exercidas. Possibilitou também se perceber imensos ganhos, apesar de ter momentos sofridos e extremamente dolorosos a serem superados a cada sessão, justamente pela exposição de suas emoções. Entretanto, superada a dor, o alívio é grande e com certeza essa parte fica definitivamente resolvida. Além do mais, a pessoa pode se enxergar cada vez mais moral, menos rigorosa, mais generosa consigo mesma e, assim, pode também ser com o seu próximo, deixando de criticar suas atitudes e comportamentos, de fazer julgamentos e ainda poder acolhê-los, uma vez que experimentou, primeiramente, consigo mesma esse acolhimento.

Destarte, o autoconhecimento traz consciência, clareza, segurança, confiança e tranquilidade no seu ser, não quer dizer que não se cometerá mais erros, errar-se-á ainda muito porque somos humanos, entretanto, esse conjunto de ganhos é fundamental no exercício do autoconhecimento, que será determinante para o bom desempenho de determinadas profissões e, principalmente, no exercício papel de Mediador, por lidar sempre com o sentimento das pessoas em conflitos, sofridas, carregadas de emoções, muitas vezes dúbias e carentes de acolhimento, de inclusão, de serenidade e paz.

Portanto, pode provocar ou revolver emoções adormecidas no próprio mediador, suscitando a possibilidade de entrelaçamento dessas emoções, podendo levar a uma contaminação desses sentimentos com os relatados pelas pessoas que estão sob sua responsabilidade. Nesse contexto, o autoconhecimento segundo a conceituação de Gabriela Cabral da Silva Dantas, nos convida a olharmos para dentro de nós mesmos, ouvir pensamentos e emoções, como forma de bem estar na hora de atuar como mediador:

O autoconhecimento, segundo a psicologia, significa o conhecimento de um indivíduo sobre si mesmo. A prática de se conhecer melhor faz com que uma pessoa tenha controle sobre suas emoções, independente de serem positivas ou não. Tal controle emocional provocado pelo autoconhecimento pode evitar sentimentos de baixa autoestima, inquietude, frustração, ansiedade, instabilidade emocional e outros, atuando como importante exercício de bem-estar e ocasionando resoluções produtivas e conscientes acerca de seus variados problemas. (DANTAS, 2016, p. 12).

3.1.1. A Formação do Mediador

A Formação do mediador e o papel a ser desempenhado por ele, envolvem e dependem diretamente de vários fatores, mas aqui ressaltarei basicamente três: formação, treinamento e autoconhecimento. O autoconhecimento é algo muito íntimo de cada um de nós e ao mesmo tempo é um aspecto bastante delicado, cuja essência não está disponível em qualquer livro, manual, norma ou procedimento, ultrapassa em muito a abordagem rasa a respeito do assunto, mas que apesar de complexo é imprescindível àqueles que pretendem atuar como mediadores, posto que representa a base de sustentação, o alicerce necessário para o devido distanciamento entre as suas convicções, crenças e valores pessoais dos seus mediados para que não haja contaminação e possa-se exercer com naturalidade. Desse modo, os princípios mais importantes da mediação são a imparcialidade ou a multiparcialidade.

A autognose é a base de sustentação e de manutenção de ambos. Sem esse preparo o trabalho do mediador poderá ficar comprometido podendo inclusive causar danos para as partes envolvidas nesse processo. Além disso, vai requerer do próprio mediador um comprometimento ético e moral de se preparar com responsabilidade e seriedade em todos os aspectos para o bom desempenho dessa função, em respeito para com as partes envolvidas e o com o processo de Mediação. Para Dantas, o autoconhecimento e a humildade são elementos fundamentais na formação, por garantir um desempenho isento do mediador:

Autoconocimiento y humildad: Es crucial que el líder se conozca a si mismo, sus valores, emociones, perspectivas, opiniones y juicios. Que reconozca sus fortalezas y recursos y las necesidades de nuevos aprendizajes. Al mismo tiempo, requiere de la humildad necesaria para poner en tela de juicio las propias perspectivas, salirse de los lugares preestablecidos y de los prejuicios que frenan las oportunidades de crecimiento y cambio. Es lo que Scharmer llama cambio de esa fuente interior desde la que operamos, pasando de repetir patrones del pasado a presenciar futuros emergentes. (DANTAS, 2016, p. 15).

No primeiro capítulo, traçou-se um caminho que se inicia descrevendo um pouco sobre o que é a Mediação Linear vista pela abordagem de Harvard (*Como chegar ao sim*). Não se poderia começar sem falar, em primeiro lugar, da importância da negociação no autoconhecimento (*Como chegar ao sim com você*

mesmo), pois se trata da primeira e mais importante conversação desencadeada que é aquela consigo mesmo. Nessa perspectiva, negociar é algo que o mundo inteiro realiza diariamente em várias situações e com muitas pessoas. É um processo natural por se tratar de uma interação entre duas ou mais pessoas de forma recíproca, a fim de conseguir o que se quer do outro, nas coisas mais simples do dia a dia de cada um. Essa é a forma mais comum que se conhece de transação, mas dificilmente nos damos conta de que também negocia-se consigo mesmo. Na visão de Willian Ury, negociamos o tempo todo e a todo tempo:

Negociamos não só para chegar a um acordo, mas também para conseguir o que queremos. Depois de atuar durante décadas na condição de mediador em conflitos difíceis – de brigas de família e rixas em reuniões de conselhos executivos a greves trabalhistas e guerras civis –, descobri que os maiores obstáculos para conseguir o que queremos na vida não são as outras partes, por mais intratáveis que sejam os adversários, mas, sim, nós mesmos. (URY, 2015, p.11).

Por anos a fio vivemos sob um padrão mental estabelecido, nos levando a reagir sempre de forma incompatível com o que realmente se quer, com os seus verdadeiros interesses e, quase sempre, de maneira intempestiva nos momentos de conflitos. Porém, por trás dessa hostilidade toda está a lógica binária do ganha-perde, não é aventado a menor possibilidade de ambos os lados saírem atendidos, não, somente um sairá vitorioso. O próprio sistema jurídico Estatal, até alguns anos atrás, correspondia como única forma disponível de resolução de conflitos ou de se conseguir justiça, contudo, não atendia a todos os conflitos, pois ainda era calcado nessa lógica binária, como relata muito bem Remo Entelman - perplexo quando descreve a atuação do sistema jurídico, percebe e constata que a limitação é imensa, visto que só oferece solução apenas para uma parte, seguramente a menor, dos conflitos possíveis, entre os membros da sociedade para a qual esse ordenamento tem validade e vigência.

Ademais, sob essa lógica binária do legal x ilegal, permitido x não permitido, acompanha a desconfiança de que mesmo que se queira colaborar será que o outro não vai se julgar bobo por isso ou se aproveitar querendo levar vantagens da situação? Como bem nos mostra Willian Ury, todos estão

preocupados somente consigo mesmo, como se os recursos não fossem suficientes para atender a todos, portanto e na dúvida, – vou garantir o meu:

O que sustenta essa mentalidade é o senso de escassez, o medo de que os recursos não sejam suficientes e por isso temos que garantir a nossa parte, mesmo que em prejuízo dos outros. Com frequência, o resultado dessa forma de agir é os dois lados ficarem com menos. (URY, 2015, p. 11).

Trata-se, enfim, de um processo de transformação pessoal e de se autoconhecer, é uma jornada circular para dentro do seu ser. Precisa-se compreender e reverter essa posição em que se está de oponente ou pior inimigo de si mesmo para o próprio parceiro, a fim de que compreenda e atenda as suas necessidades internas e, também, para que possa entender as partes envolvidas encaminhando-as para chegar ao sim.

É de extrema importância e necessidade avaliar a própria situação na discussão para entender e ouvir, com atenção e carinho esse adversário interno de si mesmo tão poderoso, da mesma forma que utiliza-se a empatia com os outros, também, deve-se usá-la consigo para que seja possível entender todas as suas carências e necessidades. Na realidade, faça consigo mesmo o que faria com as partes em uma mediação. Como destaca Johnson, desde que nascemos até o momento em que morremos, as relações sociais e, até mesmo, a nossa relação com nós mesmos são o centro da nossa existência com todas as suas variáveis:

Como lo explican Johnson y Johnson desde el momento que nacemos hasta que morimos las relaciones sociales son el centro de nuestra existencia. Conformamos juntamente con otros seres humanos múltiples sistemas con mayor o menor complejidad. En todos ellos hay interacciones, algunas de éstas atraen (atraymentes) y por lo tanto cohesionan y otras separan (antagónicas) y en consecuencia diferencian. Si no fuera por estas diferencias nos confundiríamos uno con el otro, nos fusionaríamos y por lo tanto desaparecería el sistema. (PINHO, 2008, p. 36).

É necessário assumir o compromisso de cuidar de seus interesses, de forma independente, sem se preocupar com os demais e o que eles pensam a seu respeito, o seu objetivo agora é você mesmo. Por outro lado, tem-se a tendência de atribuir culpas pelo conflito às outras pessoas e/ou situações, liberte-se desse desejo de culpar, você é o único responsável por você mesmo.

Reverta essa posição e torne-se o principal autor, protagonista da sua vida e pelas relações que estabeleceu com ela, seja social, pessoal, familiar, de trabalho, etc. Reveja a sua vida, criando alternativas que atendam e satisfaçam de forma independente e autossuficiente as suas necessidades e carências. Tome a vida como sua aliada, ela está do seu lado sempre, mesmo que em determinados momentos, principalmente de adversidades, não pareça. Esteja sempre no presente, revolver os ressentimentos do passado ou as preocupações do futuro, o deixará preso, sem condições de caminhar, o passado não volta mais e o futuro ainda não chegou, portanto, o presente é o único momento em que pode-se mudar algo em sua vida.

Respeite a vida no seu momento e respeite também todos que estão a sua volta, mesmo que alguém tenha sido rude ou te rejeitado por algum motivo, não receba, não sintonize na mesma faixa, fique acima disso e responda com generosidade, dando algo antes mesmo de receber. Se permita ser um doador sem nada esperar em troca, doe o que você acha que pode, seja positivo consigo mesmo, com a vida e com os outros. Todos os dias quando se acorda tem a opção de escolher como será o seu dia, escolha ser feliz, diga sim ao seu dia. Por mais que dificuldades apareçam, a sua capacidade de superá-las é enorme, acredite. Use o seu conhecimento e as ferramentas que dispõe, reenquadre seu panorama, implemente novas atitudes para gerar novos comportamentos que atendam as suas necessidades, assim, os resultados virão. “Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.” (DANTAS, 2016, p. 22).

A tarefa de conhecer a si mesmo, de ouvir sua voz interior, de se colocar no seu próprio lugar, exige esforços bem maiores e mais densos do que o simples julgamento do outro, ao mesmo tempo, reconhecer e administrar sentimentos é tarefa das mais difíceis, isto é, pode ser muito desafiador. A questão é que o fato de não conseguir se reconhecer e discutir os sentimentos desencadeia um número surpreendente de diálogos difíceis, embora se possa imaginar que lidar com o movimento de consciência/emoção de dentro para fora pareça mais fácil, a prática pode se mostrar mais favorável à ordem inversa, na qual tentamos entender alguém

de fora antes mesmo de entender como aquele conflito ou situação nos atingiu interiormente.

A observação de si mesmo é uma prática fundamental da vida interior, presente em diversas disciplinas tradicionais. A prática consiste em concentrar a atenção internamente e aprender a perceber os pensamentos a outros "objetos de atenção" que surgem dentro de você mesmo. Há várias maneiras de iniciar essa prática, mas a experiência inicial é sempre a de identificar seus próprios padrões mecânicos ou habituais a reconhecer a tenacidade com que certas preocupações recorrem à sua mente. O fato de você poder observar seus próprios hábitos no pensar e no sentir e poder falar deles, tudo isso do ponto de vista de alguém imparcial e exterior a você, ajuda a tornar esses hábitos menos compulsivos e automáticos. Pensamentos começam a parecer "separados de meu eu", em lugar de "aquilo que eu realmente sou". (STONE, 2006, p. 22).

É evidente que os sentimentos enriquecem as relações humanas e as tornam mais agradáveis. Tais como paixão, amor, orgulho, imprudência e gentilezas, e, até, os considerados "negativos" como o ciúme, a raiva, o ódio e a decepção, que não necessariamente sejam negativos, mas o é para a maioria das pessoas, podem levar novas possibilidades positivas, mudanças de paradigma, geração de crescimento e nos fazem sentir que estamos vivos.

Porém, os sentimentos que não são expressos acabam por surgir durante o diálogo e, na maioria dos casos, ele é o próprio centro do que está acontecendo e ignorá-los não trará benefícios, posto que muitas das vezes é no nível do sentimento que o conflito pode ser abordado, sendo ideal que ele seja recebido e conversado com seriedade e respeito, pois o caminho da solução é esse. Uma vez que os sentimentos não são expressos eles podem bloquear a habilidade de escutar. Por esse motivo é tão importante ouvir a voz interior, compreender o que realmente se quer e se precisa, dessa maneira, isso ficando claro na mente abrirá um espaço emocional e racional para ouvir a outra pessoa e compreender suas reais necessidades. Segundo Benjamin Franklin, em Almanaque do pobre Richard, há mais de dois séculos e meio: "Existem três coisas extremamente duras: aço, diamante e conhecer a si mesmo". O conselho dele era: "Observe todas as pessoas, principalmente você". (URY, 2015, p. 22).

Sabe-se o quanto é difícil para cada um questionar as experiências vividas, os próprios valores, princípios, preconceitos e paradigmas construídos

durante anos a fio. A observação de si mesmo para controlar suas reações é mais difícil do que parece, sobretudo, no auge de uma discussão acalorada ou de um conflito. Na hora de validar as emoções difíceis, geralmente, adota-se estratégias de indiferença, negar que as emoções existem, talvez, possa evitar as consequências de senti-las, no entanto, os sentimentos são muito poderosos para ficarem calmamente presos, eles serão ouvidos de um modo ou de outro, não importa se aos poucos ou abruptamente. Se os tratar sem justiça, sem verdade ou indiretamente, eles contaminarão a comunicação. Além do mais a falta de habilidade para lidar bem e abertamente com eles pode minar a qualidade e a saúde do seu trabalho como mediador.

Segundo pesquisas recentes na área de psicologia, tem-se diariamente entre 12 a 60 mil pensamento por dia e, na maioria das vezes negativos, com culpas, arrependimentos, ineficiências, cobranças de retornos, esquecimentos, falta de tempo, etc. Cada pensamento negativo é um não que se dá a si mesmo e que acaba acarretando um grande sofrimento por não ter dado conta de realizar tudo o que se impôs a fazer e atender a todas as pessoas que te solicitam.

É importante e necessário estar atento ao autojulgamento, pois pode ser a maior barreira ao autoconhecimento, a melhor maneira de conhecer os outros é ouvindo-os e, se quiser conhecer o próprio ser, comece, também, ouvindo a si mesmo com atenção e empatia, permita-se se ouvir com respeito e atenção da mesma maneira que dispensa aos outros, ouvir é sentir por dentro, é compreensão íntima, de como se é mesmo, é se colocar no seu próprio colo, para que possa ouvir seus sentimentos mais recônditos, mais profundos, que o leve a descobrir o que eles lhe dizem a respeito das suas necessidades realmente importantes.

Observe a si mesmo o mais profundamente possível. Não é tarefa fácil, requer que suspenda o julgamento, mantenha uma certa distância e mente aberta, na medida do possível, porém, com persistência se desenvolverá uma forma, uma rotina de realizar esse exercício imprescindível para alcançar a paz interior que é a auto-observação, abrindo espaço e clareza na sua mente, para de fato se desimpedir e poder escutar o outro de forma plena e presente. É como a máxima do

filósofo indiano Jiddu Krishnamurti: “Observar sem avaliar é a mais alta forma de inteligência”. (DANTAS, 2016, p. 23).

Entretanto, a autognose pressupõe a autoresponsabilidade, uma vez que se toma consciência de si mesmo, pode-se então responsabilizar-se por sua vida e, conseqüentemente, por suas ações, sem isso pode-se caminhar para a autocomiseração, que é sentir pena de si mesmo, é não ser responsável pelos sucessos e fracassos. Estará sempre buscando alguém ou alguma coisa ou fato para culpar, será sempre coitado.

Ademais, precisa-se observar, com muita atenção, a usual confusão entre a autoacusação e a autorresponsabilidade, na verdade, são coisas opostas, sem nenhuma similaridade. A autoacusação ou culpabilidade está voltada para o passado, é uma atitude retrospectiva, enquanto a autorresponsabilidade é assumir a responsabilidade por suas ações daqui para frente, se projetar para o futuro, é prospectiva, esse é um poder que se tem na vida, de se decidir o futuro, pois o passado não se pode mais mudar. “Se o autojulgamento é um não para si mesmo, a autoaceitação é um sim, talvez o maior presente que podemos nos oferecer.” (URY, 2015, p. 35).

A empatia é a maneira mais profunda de se compreender o outro, dado que envolve uma mudança de observação de como você parece ser do lado de fora para imaginar como seria você do lado de dentro, envolto em sua pele, com tudo que te pertence, suas experiências e passado, vendo o mundo através dos seus olhos. Sendo um ouvinte empático, terá um percurso com direção definida, porém, sem destino, pois nunca poderá dizer realmente “eu compreendo você”, pela própria complexidade do ser humano e a capacidade de colocar-se no lugar do outro ser muito limitada, não se permitindo obter o alcance ideal, até porque mesmo o outro indivíduo tem suas limitações para se ver por inteiro.

No entanto, de certo modo, isso é bom, em razão de estar mais interessado em saber que o outro está tentando ouvir melhor, posto que ouvir bem é muito importante para a sua comunicação com os demais a sua volta. Outrossim, lutar para compreender parece ser a melhor ideia de todas, muitas vezes fica-se feliz

só em saber que alguém o está disposto a ajudar, mesmo que não tenha efetivamente conseguido, mas o fato de demonstrar essa intenção e disposição já o satisfaz.

Uma boa maneira de exercitar a observação sem julgamento é tirar alguns minutos para se sentar calmamente em posição de meditação, bem tranquilo e relaxado, fechar os olhos e assistir o filme dos seus pensamentos e emoções, observe o que vai se destacar para você, mas mesmo assim não se detenha vá adiante, é apenas um exercício para a sua mente e uma visão do seu interior que o deixará mais calmo e focado.

A luta acontece em diversos planos. Primeiro você luta para permanecer consciente e alerta, não caindo naquilo que chamo de piloto automático. Segundo, você luta para manter sua mente limpa de pensamentos negativos. Luta para permanecer interiorizado, equilibrado. Luta para conservar o amor incondicional, a alegria, o equilíbrio da mente e a paz interior. (STONE, 2006, p. 171).

Ouvindo os próprios sentimentos, sobretudo os repetitivos, de insatisfação, saberá de pronto que eles apontam para seus interesses e necessidades e, apesar de complexo, se você se olhar fundo e conseguir a interpretação correta poderá estabelecer formas de resolvê-los, visto que você acabou de atingir o âmago da questão, de descobrir o que de fato está te fazendo sofrer e é dessa forma que você conduzirá o processo.

Contudo, esse ouvir é um exercício que vai muito além do intelectual, é uma manifestação física e emocional que você irá perceber e identificar ao longo dessa audição. Disponha dos sentimentos e emoções um a um de forma a ter um panorama global do que você tanto tem necessidade quanto tem interesse, como se fosse uma mesa de jantar com vários convidados, segundo nos ensina Willian Ury, sente-se à mesa de jantar com eles para que você tome consciência de todos, que possa administrá-los de acordo com a sua importância e urgência, sem contudo permitir que eles te dominem. Esse é o grande segredo do autoconhecimento, quando se conhece e se identifica as suas próprias emoções e sentimentos, se tem mecanismos que o auxiliam a administrar a seu favor, ao invés de se resolver ou se tomar decisões impetuosas que não o ajudam, pelo contrário, o sabotam.

Quando me ouço, percebo que quase todas as minhas emoções problemáticas são as mesmas todos os dias. Por exemplo, uma ansiedade que aparece com regularidade tem a ver com a lista de tarefas diárias que só parece aumentar: Conseguirei fazer tudo isso? Para compreender e reduzir a intensidade dessas emoções recorrentes, passei a praticar um exercício diário: de manhã, imagino-me sentado diante de uma mesa de jantar. À medida que surge cada pensamento ou emoção familiar – ansiedade ou medo, vergonha ou orgulho –, ofereço-lhe um assento imaginário. Aprendi a receber de bom grado todos os visitantes, sem exceção. Procuro tratá-los como os velhos amigos e conhecidos que são. Enquanto a mesa se enche, ouço a conversa espontânea dos pensamentos e emoções. (URY, 2015, p. 28).

Nesse processo de autoconhecimento, o seu maior inimigo é você mesmo. Um bom exercício para você agir como seu aliado em vez de seu opositor, além do que já foi abordado em textos anteriormente, é se colocar em um lugar, ver a si mesmo de um lugar privilegiado, como se estivesse em um balcão nobre e se ouvisse e se olhasse com compaixão, para poder descobrir o que vai por dentro de você e, sobre tudo, aposentar o seu juiz interior que te julga o tempo todo, que pune e castiga, só assim você também poderá compreender o outro sem julgar.

Esse exercício resulta em você se compreender melhor e se aceitar como de fato é, a autoaceitação é, acima de tudo, dizer sim a você mesmo para que possa caminhar e crescer como ser humano, como pessoa. Sem culpas por nada do que tenha feito na vida. Conforme bem observou Carl Rogers, um dos fundadores da psicologia humanista, “se há um paradoxo curioso é que, quando me aceito como sou, eu mudo”. Portanto, é dessa forma que temos que nos enxergar, humanos e generosos com nós mesmos e com os outros. É admitirmos as fraquezas e sermos resilientes como forma de superação.

Então, só se consegue operar mudanças em si mesmo quando se admite quem é e do jeito que se é. Apesar de parecer um contrassenso, só quando se admite como se é e os seus erros, é que se permiti mesmo mudar, uma vez que com a tomada de consciência e aceitação gera-se um senso de segurança, com o qual sente-se mais fortalecido, perdoado e, portanto, capaz de enfrentar mudanças para solucionar os conflitos, os problemas e poder gerar opções que os resolva. É, acima de tudo, assumir as atitudes e ser responsável por elas.

No entanto, por mais natural que pareça, nem sempre é fácil se colocar no seu próprio lugar, a questão é: onde encontrar o poder para essa demanda? Precisa-se buscar as melhores alternativas a um acordo negociado consigo mesmo e assumir o compromisso de cuidar dos seus próprios interesses, independentemente das outras pessoas, essa é uma questão sua, a assuma definitivamente, assuma responsabilidades, assuma a sua vida, as suas necessidades, o seu relacionamento, seja dono de você mesmo.

Se está diante, agora, do desafio de rever a maneira como vê a sua própria vida, reenquadre o seu panorama, gerando outras opções de satisfações, independentes e que se sustentem, pois a partir de agora a vida está do seu lado, acredite, mesmo diante das adversidades quando não parece estar. Esteja no presente daqui em diante para mudar a situação para melhor, seja positivo, liberte-se dos ressentimentos do passado, que em nada contribuirão para o seu futuro, crescimento e satisfação.

Respeitar os outros como gostaria de ser respeitado, não reaja a rejeição com rejeição, a ofensas pessoais com ofensas pessoais, seja você mesmo e não outro, afinal, agora você já está preparado para tal, sabemos que é tarefa das mais difíceis, mas procure surpreender dando como resposta o respeito e a inclusão, muitas das vezes, é isso que falta para a pessoa se sentir participando daquele contexto, que se sinta considerada, incluída, mesmo que seja uma pessoa difícil. Use a compaixão consigo mesmo e com os outros, é um outro olhar, não é a razão é o humano, é o possível de cada um de nós, para que possa compreender a todos sem julgamento, sem avaliação, essa é a grande conquista.

É de extrema relevância saber dar e receber, é tentador alimentar o jogo do ganha-perde quando os recursos são escassos para satisfazer as próprias necessidades, o grande desafio é mudar o paradigma para propor somente o que for bom para os dois lados, o ganha-ganha, dando antes de receber, não se atenha a coisas pequenas, pense grande, você é generoso.

Se a única forma de solução é rever a si mesmo, então para que tanta resistência? Ver e enfrentar os seus medos, questionar a si mesmo e rever os seus

valores e preconceitos, construídos ao longo de anos e anos e colocá-los a prova não é tarefa fácil, requer muita disponibilidade interna, consciência e determinação, porque, normalmente, gera-se uma certa insegurança, um desconforto com a desconstrução, consequência do autoquestionamento e mesmo parecendo muito natural, a questão é saber lidar com isso de forma a não provocar paralisia, conformismo e insegurança para os envolvidos.

É importante e necessário superar esse medo, dado que o mediador precisa conhecer os seus próprios limites, se perceber e se entender humano, não pode e não deve ignorar todos os atributos que fazem dele um ser com sentimentos, preferências, medos, traumas, vícios, costumes, etc, sob pena de comprometer a própria relação que lhe é apresentada, como também comprometer os próprios princípios da mediação e, que hoje já são previstos no nosso ordenamento jurídico, através da nova Lei de Mediação e o Novo Código de Processo Civil – como a independência e a imparcialidade, além da Constituição Federal em seus artigos.

3.1.2 A Importância do autoconhecimento para o processo e para as partes

A autognose é indispensável para quem que lida com o processo de mediação de conflitos, é uma forma de conhecer a si mesmo e as suas possibilidades, estimulando a autoconfiança e assegurando que os seus próprios conteúdos não contaminem as interpretações das manifestações das partes em litígio, mantendo, assim, a imparcialidade e a neutralidade para que o processo se desenvolva dentro dos princípios éticos.

(...) mediadores não podem prescindir de autoconhecimento, e isso significa reconhecer a construção de sua história pessoal, familiar e social, seus conflitos e preconceitos, seus limites e limitações, pois é disso que deriva sua possibilidade de aceitar as pessoas como elas são, de respeitar seus motivos e motivações e de acatar suas decisões. (CEZAR-FERREIRA, 2011, p. 45).

O Mediador é o condutor e o guardião do processo de mediação, cabe ao mediador cuidar para que se cumpram as finalidades do mesmo. Como profissional responsável por criar um ambiente estável, equilibrado, confiável, de lucidez e

entendimento entre as partes, precisa conhecer os seus próprios limites e as suas habilidades, sob pena de comprometimento do próprio processo.

É imprescindível olharmos, também, sob a perspectiva da ética, os efeitos de uma mediação que não valorize o preparo completo e sério do profissional mediador, que vai muito além da sua formação e capacitação, seria desastroso e irresponsável. É um aprendizado constante, pois somos mutantes, a sociedade opera mudanças de paradigma a todo momento e precisamos estar alinhados com essas mudanças que não raramente interferem nos nossos valores, crenças, culturas, etc.

Nesse contexto, as pessoas que procuram a mediação, muitas vezes ou na maioria delas, se encontram em situações muito delicadas de suas vidas e, não raro, enxergam esse mecanismo como a última alternativa para a resposta que procuram, é em última análise: a sua tábua de salvação, depositam nas mãos do mediador as suas vidas e é para essas pessoas que você vai emprestar as suas técnicas, a sua compaixão a sua humildade e a sua gratidão em poder receber a oportunidade de ser útil a alguém e de ser eleito por elas para a condução desse processo de mediação.

A humildade é o reconhecimento das necessidades exatas dos outros e a tendência natural a não tomar nem mais nem menos do que é necessário. Uma pessoa conhecedora de suas próprias necessidades provavelmente tenderá a estender exatamente a medida certa de ajuda aos outros. Além disso, a característica de dar de tal pessoa estará justamente na proporção exata do que é requerido. A humildade é como ficar nu diante de um espelho e ser grato por aquilo que é refletido com precisão, sem nenhuma propensão a inflar orgulhosamente seus sentimentos, imaginando o reflexo maior que a realidade, ou se desalentar e se sentir vazio por não aceitar o que de fato está lá. Igualmente, existe a capacidade de aceitar com gratidão seu relacionamento objetivo com outras pessoas em lugar de, por meio de manipulação, se colocar habitualmente numa posição de importância. (STONE, 2006, p.100).

Se o mediador, diante de uma situação já bastante conturbada e muitas das vezes complexa, não estiver muito bem alinhado consigo mesmo - conhecedor de suas fragilidades, seus alcances e limites – o processo de mediação pode resultar, desastroso, podendo gerar uma piora ao invés de uma melhora na qualidade da relação entre aquelas pessoas ou potencializar o conflito. Nenhum

mediador, definitivamente, quer desempenhar esse papel por meio de sua atuação, até porque ele não tem o direito de causar nenhum dano às pessoas que se puseram em sua confiança e responsabilidade, na medida em que se propôs a realizar esse trabalho e desempenhar essa função, além de estar comprometido com as questões éticas e morais relacionadas a própria formação profissional.

Quando nos propomos a realizar um sonho de enveredarmos por um caminho que acreditamos nos fará felizes, temos que envidar todos os esforços no sentido de sermos o melhor e de fazermos o melhor, todos nós queremos ser bons no que fazemos e, aqui, na profissão de mediador não seria diferente e, além disso, temos que trazer conosco a ética não só da conduta no desempenho do ofício, como, também, na formação e preparo para esse desempenho.

A formação, a capacitação, a acreditação e tudo o mais que se fizer necessário ao bom desempenho dessa nova atividade, função, profissão deverá ser feito com seriedade para que fique garantido que seremos um bom profissional e, aqui no caso em tela, o autoconhecimento é fundamental para um desempenho satisfatório por lidarmos com pessoas em conflitos, em sofrimento.

É poder garantir que o processo será guardado e respeitado por termos profissionais responsáveis. Esse cuidado, esse compromisso com a verdade irá desencadear um processo de mediação qualitativo, trazendo satisfação para os seus usuários. Isso irá fazer com que cada vez mais pessoas queiram se submeter ao processo de mediação de conflitos pela qualidade, lisura e ética, impressas por seus profissionais. Portanto, vale a pena investir um tempo em nós mesmos, nessa formação mais aprofundada em todas as áreas do conhecimento pertinente ao mediador, mas hoje aqui, em especial, o autoconhecimento.

Se cada um conhecer a sua tendência, estará em melhores condições de equilibrá-la, algumas vezes de forma interna e individual; outras; configurando uma equipe negociadora que equilibre essa tendência e aproveite os pontos fortes de ambas; ou procurando algum tipo de ajuda, conselho ou orientação profissional. (DECARO, 2014, p. 126).

O ganho para as partes é imenso sob vários aspectos. Além da lisura e isenção do mediador bem preparado e bem capacitado, na condução desse processo, a mediação traz equilíbrio e conforto para as pessoas que se submetem a ela. Assim, ao passar por esse processo elas saem de outra forma, ainda que estejamos sob a abordagem de Harvard, que privilegia o acordo, mas a transformação da relação entre as pessoas é inevitável.

O principal objetivo da mediação é mostrar que existem outras formas de resolução de um conflito, que não a lógica binária adversarial costumeira, ganha x perde, vencedor x vencido, legal x ilegal, é ajudar as pessoas envolvidas, por meio do empoderamento e da autonomia, a construírem a melhor solução para o seu problema e que atenda a todos nas suas necessidades e interesses, sob a perspectiva dos envolvidos.

A mediação, também, promove o autoconhecimento com crescimento cognitivo de cada um dos participantes, por despertar a criatividade e o desenvolvimento de novas habilidades que os auxiliam na resolução de divergências futuras. Por intermédio da tomada de consciência das próprias atitudes e comportamentos, pela convicção das reações diante das emoções, conhecimento de seus pontos favoráveis e desfavoráveis, crenças, valores, preconceitos e culturas, determinação de seus verdadeiros interesses, compreensão que não vivemos sozinhos e que precisamos de outras pessoas, acolher para ser acolhido, principalmente, as manifestações do outro e aceitar que podemos pensar diferente, o que não nos obriga a transigir e, que ainda assim existem percepções diferentes para o mesmo fato.

Mas que, entretanto, devemos entender que o conflito é inerente ao ser humano nas relações interpessoais e que podemos ser colaborativos ao entender que em um desacordo cada um tem a sua participação e responsabilidade por sua existência e, além disso, pelas possíveis soluções, aceitar que podem ser geradas muitas opções que atendam os diferentes interesses, mas ser capaz de compreender que na relação interpessoal o atendimento do interesse de cada um, muitas vezes, depende do atendimento do interesse do outro. Logo, é possível trabalhar em conjunto para o bem geral, para o ganha-ganha. Não há processo judicial que contemple tantos ganhos como os métodos de resolução de conflitos

não adversariais. Como bem coloca Vezzulla, a função do mediador é preparar os mediados de forma que eles próprios construam o seu melhor acordo:

Gostamos de comparar o trabalho do mediador com o do fruticultor que, para poder obter as melhores frutas, não se preocupa por elas, mas sim pelas árvores e plantas que as produzem. Igualmente, o mediador preocupa-se pelos mediados e suas necessidades subjetivas e objetivas, para que, logo que atendidas, os próprios mediados possam estar em condições de produzir os melhores acordos, de encontrar as melhores soluções que atendam às necessidades expressadas nos seus conflitos; de produzir seus frutos. (VEZZULLA, 1998, p. 37).

4 O MARCO LEGAL DA MEDIAÇÃO NO BRASIL

Importante, de início, colocar que a mediação no Brasil, conquistou seu marco legal com a Lei nº 13.140 de 26 de junho de 2015, inaugurando uma importante passo na história da Justiça brasileira. Apesar da implantação da política pública com o advento da Resolução nº 125, do CNJ, como vimos acima, não teve, até a chegada do marco legal, entrada no ordenamento com força de Lei. Com ela, são estabelecidas direções e caminhos necessários para sua prática, tanto dentro quanto fora da tutela jurisdicional.

Todavia, a lei de mediação traz novidades importantes como: a previsão de um procedimento de mediação, com regras a serem seguidas na hipótese de ausência de convenção das partes; a regulamentação da mediação extrajudicial, com disposição sobre meios de comunicação das partes, prazos e penalidade no caso de não comparecimento à sessão de mediação após convite pela parte contrária (cinquenta por cento das custas e honorários de sucumbência, caso a parte faltante seja vencedora em processo judicial ou arbitral).

As regras são mais detalhadas sobre a confidencialidade do procedimento; a eficácia da cláusula de mediação inserida em contrato, que acarretará na suspensão do curso da arbitragem ou da ação eventualmente instauradas até o término do prazo previsto em contrato para a realização da mediação; normas sobre a autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de direito público.

Além do marco legal da mediação a Lei nº 13.140/2015, entrou em vigor no ordenamento jurídico brasileiro o Novo Código de Processo Civil em março de 2015. O Código prevê a atividade da mediação sendo feita dentro da estrutura do Poder Judiciário. O que se depreende da inserção dos métodos alternativos de conflitos estampados do novo *Codex*, é que a Resolução nº 125 do CNJ, foi reproduzida em sua maior parte, inclusive nos princípios éticos da mediação e da conciliação.

Perpassados estes detalhes se faz necessário, dentre os meios alternativos de solução de conflitos, arbitragem, negociação, conciliação e mediação, destacar os dois últimos. Estes são bem similares, entretanto, estas possuem algumas diferenças como destaca Calmon (2007, p.111-112), a diferença entre as técnicas reside em três critérios: o primeiro é finalidade, a mediação objetiva a solução do conflito em sua total abrangência, preocupando-se com a lide sociológica, já a conciliação objetiva a solução do conflito em pontos basilares; o segundo é o método, neste o mediador facilita a comunicação entre as partes não interferindo na construção do acordo, já o mediador, pode sugerir às partes os termos em um acordo dialogando abertamente.

Cabe destacar a propositura da Resolução 125/2010 pelo Conselho Nacional de Justiça que elevou os métodos alternativos de solução de conflitos a nível de pública e por meio de ações, como a instituição de Núcleos Permanentes e Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, consolidou no judiciário a conciliação e a prática da mediação também em âmbito judicial, conforme se percebe pelos artigos abaixo transcritos da aludida resolução.

Art. 1º Fica instituída a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade. Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe oferecer mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão. Nas hipóteses em que este atendimento de cidadania não for imediatamente implantado, esses serviços devem ser gradativamente ofertados no prazo de 12 (doze) meses. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

Pelo exposto, se percebe que os meios possíveis apresentados para solução de divergências são alternativas viáveis para o tratamento dos conflitos de forma adequada e como fonte garantidora do princípio constitucional do acesso à justiça.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse estudo foi demonstrar, inicialmente, o quão importante foi a contribuição da Escola de Harvard por meio do Modelo Linear com seus fundamentos e princípios para a mediação, como método de resolução de conflitos, base para praticamente todas as outras abordagens ou escolas de mediação e, principalmente, através do livro *Como Chegar ao Sim*, de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, que gerou clareza, simplicidade e didática à forma de mediar.

E, no segundo momento, teve por objetivo registrar o avanço do pensamento de William Ury, quanto a construção do conceito de autoconhecimento necessário para o processo de mediação, a importância para as partes envolvidas e, sobre tudo e, principalmente, para o mediador, mediante o livro *Como chegar ao sim com você mesmo*.

Essa pesquisa revelou que quando pesquisado sobre o que considerava mais importante na formação do mediador conceituou tanto o autoconhecimento quanto a imparcialidade, uma vez que a base de sustentação e manutenção da imparcialidade e da neutralidade é justamente o autoconhecimento. E a utilidade do autoconhecimento para lidar com seus sentimentos, valores, crenças, como gerador de conexão com os mediados e segurança para o mediador, foi identificado como condição básica e fundamental na formação e para o exercício do mediador, base qualitativa para a sustentação e manutenção da imparcialidade e neutralidade.

Os estudos sobre como construir o seu autoconhecimento foram importantes observações: terapia, reflexão, leitura, práticas corporais e autodesenvolvimento. Percorrendo o livro, está claro do início ao fim, e por todo o exposto aqui nesse trabalho monográfico, que a mediação é um instituto extremamente importante e que o dever ético contempla uma formação completa e séria e, que, portanto, só o domínio da técnica não é suficiente para ser um profissional mediador competente.

Que se faz imprescindível incluir nos currículos dos cursos de formação de mediadores essa nova competência: o autoconhecimento, pela sua importância

para o processo, como pilar de sustentação e manutenção da imparcialidade e neutralidade, além de preservar a lisura e transparência do processo.

Para o mediador, por trazer segurança no exercício desse ofício que é mediar. Para as partes envolvidas pela segurança e pelo próprio autoconhecimento que irão também desenvolver ao longo do processo. A expectativa é de que esse simples estudo seja útil ou que contribua de alguma forma para melhorar o instituto da mediação. Que todos cheguem ao fim consigo mesmo nessa nova competência: promovendo e estimulando para que se ensine, pratique e se construa o autoconhecimento.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Tânia. *Caixa de ferramentas em mediação*. São Paulo: Editora Dash, 2014.

AMARAL, Márcia Terezinha Gomes. *O direito de acesso à justiça e a mediação*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

ARÉCHAGA, Patrícia; BRANDONI, Florência; RISOLIA, Matilde. *La trama del papel. Sobre el proceso de mediación, los conflictos y la mediación penal*. Buenos Aires: Galerna, 2005.

AYLMER, Roberto. *Escolhas – algumas delas podem determinar o destino de uma pessoa, uma família ou uma nação*. Rio de Janeiro: Editora Proclama, 2001.

AZEVEDO, André Gomma de. (Org.) *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Vol. 1. Brasília: Grupos de pesquisa, 2004.

BONDER, Nilton. *Tirando os sapatos*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2008.

BRASIL. *Código de processo civil brasileiro de 2015*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 21 de ago. de 2016.

_____. *Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em: 05 de jun. de 2016.

_____. *Lei de mediação nº 13.105/2015*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 22 de jun. de 2016.

BUBER, Martin. *Eu e Tu*. São Paulo: Editora Centauro, 10ª edição, 2015.

BUSCH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. *La promesa de la mediación: como afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento*. Buenos Aires: Granica, 2006.

CALCATERRA, Rubén A. *Mediación estratégica*. Barcelona: Gedisa, 2006.

CALMON, Petrônio. *Fundamentos da mediação e da conciliação*. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

CEZAR-FERREIRA, Verônica A. da Motta. *Família, separação e mediação: uma visão psicojurídica*. São Paulo: Método, 2004.

COBB, Sara. Transcripción literal de la desgrabación del seminario em Buenos Aires em interfas, 1992, en Suares, Marinés, ob. p. 148 y ss.

DANTAS, Gabriela Cabral da Silva. *Autoconhecimento; Brasil Escola*. Disponível em: <http://brasilescola.uol.com.br/psicologia/introversao-extroversao.htm>. Acesso em: 15 de jul. de 2016.

DECARO, Júlio. *A cara humana da negociação*. 3ª edição, Charleston – SC, 2014.

DEEP, S.; Sussman, L. *Atitudes Inteligentes*. São Paulo: Nobel, 1992.

ENTELMAN, Remo. *Teoría de conflictos: hacia um nuevo paradigma*. 1. reimp. Barcelona: Gedisa, 2005.

FIORELLI, José Osmir; MALHADAS JR., Carlos Júlio Olivé; MORAES, Daniel Lopes de. *Psicologia na mediação: inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais*. São Paulo: LTr, 2004.

FOLGER, Joseph. JONES, T. “Epilogo”, *em nuevas direcciones en mediación, investigación y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires: Paidós, 1997, p. 305.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2ª edição 2012.

LÉVINAS, E. *Ética e infinito*. Madrid: Ed. A. Machado Libros, S.A., 2000.

_____. *La ética*. Madrid: Ed. Pablo Iglesias, 1990.

_____. *Totalidad e infinito*. Salamanca: Ed. Sígueme, 1977.

_____. “Somos hijos de la Biblia y de los griegos”, *El País*, 13-VI-89, p. 39, entrevista com J. Méndez.

LIMA, Fernanda Maria Dias de Araújo. *Manual de mediação: teoria e prática*. Editora: New Haptom, Belo Horizonte, 2007.

MOORE, Christopher W. *O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. 2.ed. Tradução por Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 1998;

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

PINHO, Humberto Dalla Bernardina. (Org.). *Teoria geral da mediação à luz do projeto de lei e do direito comparado*. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2008.

ROZEMBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta*. São Paulo: Editora Agora, 2006.

RUIZ, Don Miguel. *Os quatro compromissos*. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 19ª edição, 2015;

STONE, Joshua David. *Psicologia da alma: chaves para a ascensão*. São Paulo: Editora Pensamento, 2006.

SUARES, Marines. *Mediação. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós, 2004.

URY, Willian; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim*. 2ª edição, Rio de Janeiro: Editora Imago, 2005.

URY, Willian. *Como chegar ao sim com você mesmo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2015.

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