

EQUIPE MOC 4.0



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

**para mediadoras:
NÍVEL BÁSICO**

E-book #1

Equipe MOC 4.0

Campinas-SP | contato@moc40.com.br

Outono, 2020

Prezada colega,

Foi pensando em tantas mediadoras, das mais experientes até as recém-formadas, que fizemos este novo ebook. Preocupados com as profissionais que se empenham nos mais diferentes casos em nosso país, nós, por causa da revolução 4.0 que se acavala junto dos países em desenvolvimento, buscamos dilatar ao longo deste período de pandemia causada pela COVID-19, uma novidade dentro da marca: “MOC 4.0”.

Em meditações mais profundas realizadas quase que naturalmente por causa da necessidade de isolamento social, uma coisa ficou clara: independente do distanciamento imperativo à saúde pública, o ressentimento das pessoas envolvidas em um processo judicial permanece. Enquanto o problema não for resolvido, o grau de estresse das mediadoras da Justiça no Brasil, quiçá no mundo todo, só aumenta com a impossibilidade de acordo. O que é péssimo para os objetivos de pacificação social sob os quais nos comprometemos cotidianamente.

Procuramos por soluções que amenizassem as dores de tantas colegas de profissão. Um programa 100% online, com tudo o que a profissional do Direito e até mesmo de outras ocupações precisa para recomençar suas atividades de mediação tanto dentro como fora do Poder Judiciário. São hábitos provindos dos saberes da Inteligência Emocional cujo conteúdo poderá ser consumido no tempo que a pessoa qui-

ser, bem como ter todos esses elementos à mão durante uma sessão de conciliação, por exemplo.

Com uma leitura concisa e imagens de alta qualidade, mostramos os detalhes de apreensões usualmente anteriores ao início do procedimento de mediação de conflitos. Você vai poder se preparar dentro de casa com apenas alguns minutos de estudo e concentração e, assim conciliar situações complicadíssimas durante a persistência desta pandemia mundial. É um incentivo a quem persiste acreditando na comunicação não-violenta como modelo de eficiência e de qualidade para lidar com as mais variadas disputas.

Nós, da equipe MOC 4.0 - Mediação Online de Conflitos para a Revolução 4.0 – estamos muito felizes por estar contigo nesta jornada tão desafiadora pela qual fomos obrigados a dar uma resposta criativa desde o início desta crise pandêmica. Temos a certeza de que esta postura otimista que sustentamos vai muito além do inconformismo geral de quem decide não fazer parte da solução.

Também desejamos descobrir uma nova forma de conciliar, de preferência, por meios digitais (online). Respeitando, é claro, à maneira como cada ser humano lida com a sua história pessoal, com os outros ao redor, seus interesses comuns e ideias divergentes.

“Para ser melhor, é claro, o processo deve produzir bons resultados substantivos; ganhar no tocante aos méritos pode não ser a única meta, mas certamente perder não é a solução”

– Roger Fisher e William Ury, em ‘Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões.’ (1985).

Com calma e coragem,
Equipe MOC 4.0

AVISO LEGAL

Este e-book foi escrito apenas para fins informativos. Todos os esforços foram feitos para tornar este ebook o mais completo e preciso possível. No entanto, pode haver erros na tipografia ou conteúdo. Além disso, este e-book fornece informações apenas até a data de publicação. Portanto, este ebook deve ser usado como um guia — não como a fonte final.

O objetivo deste ebook é educar. O autor e o editor não garantem que as informações contidas neste e-book estejam totalmente completas e não se responsabiliza por quaisquer erros ou omissões. O autor e o editor não devem se responsabilizar, nem por qualquer pessoa ou entidade em relação a qualquer perda, ou dano causado ou alegado ser causado direta, ou indiretamente por este ebook.

Dedicatória

As vítimas do coronavírus no Brasil. Em especial, ao memorial dedicado à história de cada uma delas disponível em:

<https://inumeraveis.com.br/>



11 de junho de 2020.



sumário

7

Introdução

12

Capítulo I
Preparando
sua Inteligência
Emocional para
Soluções

29

Capítulo II
Adquirindo
Consciência
Emocional Dentro
do Conflito

45

Capítulo III
Improvizando no
Jogo da Empatia

64

Conclusão

74

Bibliografia

introdução

07

Introdução

O objetivo primordial deste e-book é melhor preparar você, mediadora, para momentos estressantes em audiências para a tentativa de conciliações. Principalmente, dentro dos fóruns da Justiça brasileira ou, até mesmo de forma virtual. Nossa equipe acredita que durante essa epidemia da COVID-19 em todo o mundo, a mulher como em tantos outros contextos é capaz de enxergar o lado mais emotivo diante do “novo normal” que está se estabelecendo, mas que, infelizmente, ainda é mais vulnerável do que o homem, em termos econômicos, por causa da reconhecida desigualdade de remunerações no globo. Somos capazes de apostar qualquer coisa que antes mesmo da crise já era difícil a você: mulher, trabalhadora, advogada, serventuária, voluntária; tentar equilibrar os afazeres dedicados à família e ao emprego, não era? E das vezes em que você teve que renunciar ao seu crescimento profissional para atender os anseios de um homem? Ou, pelas poucas





horas dedicadas às pessoas mais queridas para compensar seus esforços nos estudos? Foi pensando nisso que fizemos este ebook exclusivo às mulheres mediadoras. Humanas e incansáveis. Que persistem conciliando disputas aparentemente sem respostas, apesar da tensão social em que todos estão inseridos direta ou indiretamente.

Se você assim como centenas de outras mulheres deseja ter mais uma oportunidade de acumular conhecimento no sentido de aprimorar sua atuação profissional e seu poder de ajudar as pessoas a tomarem decisões com o menor custo emocional possível, então, você está diante de um adequado conteúdo digital de convencimento, de acordo com as demandas apresentadas pelo Conselho Nacional de Justiça. Esse ebook abordará objetivos importantes para os desafios da área da mediação de conflitos, tais como: preparar sua inteligência para a obtenção de soluções com benefícios, adquirir consciência emocional antes mesmo da exposição dos problemas e saber improvisar dentro do jogo da empatia em conciliações judiciais, especialmente.

Como você já deve ter percebido o que está contido nessas páginas, em essência, são dois

temas, dois assuntos: **Mediação de Conflitos & Inteligência Emocional**. Ao desenvolver substancialmente esse livro, quase como um ensaio primário, procuramos por considerar sob diferentes argumentos certo caminho para a distinção positiva de mediadoras dentro do mercado jurídico. Com linguagem objetiva todas essas frases foram escritas, adotando como apoio nossa disposição de traduzir invenções internacionais certas de natureza digital a respeito de favoráveis práticas emotivas e sua possível relação com o Manual de Mediação Judicial (2016), de acordo com a Lei 13.140/15 – Lei de Mediação – o Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/15) e a Emenda 2 da Resolução 125/2010. Apenas uma breve revisão bibliográfica foi feita com a intenção de deixar às leitoras a vontade de mergulhar para valer nas temáticas deste livro, caso desejem. Não temos nenhuma pretensão de situar uma fala conclusiva sobre as questões suscitadas. Digamos ser essa apenas uma nova reflexão.



Esse ebook está organizado em várias partes que compreendem a capa customizada, dizeres da nossa equipe, um aviso legal, uma dedicatória diante da crise pandêmica, um índice preciso, uma introdução, um desenvolvimento, uma conclusão e as referências. Destaque para os capítulos 1, 2 e 3 que preenchem o acrescentamento dos saberes afetuosos em mediação. No capítulo 1, nos dedicamos a salientar as possíveis funções da inteligência emocional (IE) no ambiente da conciliação, bem como a consciência que as mediadoras devem ter de agora em diante. Ainda sobre a influência dos sentimentos nos acordos nos concentramos na principal qualidade da mediadora como sendo, a nosso ver, a empatia. O modelo de habilidade pessoal, como perceber as emoções em audiências e como usá-las durante a sessão estão dispostas no capítulo 3 que não deixa de ressaltar o gerenciamento desses anseios pelo procedimento. O conteúdo do Capítulo 3 avalia os benefícios da IE e seu desempenho geral para as emoções mais favoráveis durante a etapa de certificação de mediadoras judiciais. Há uma contrarregra nesse tópico que deve ser considerada tanto para uma interpretação sentimental de qualidade como para fazer um favor a si mesma antes de terminar a leitura desta lembrança por completo.

Capítulo I

Preparando sua
Inteligência
Emocional para
Soluções

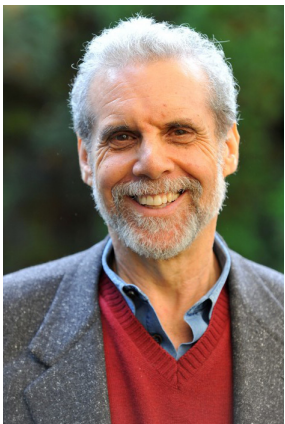
12

Capítulo I

Preparando sua Inteligência Emocional para Soluções

01. Funções da Inteligência Emocional na Mediação

A ideia de Inteligência Emocional (IE) pode ser na verdade traçada até um artigo publicado por **Michael Beldoch** em 1964. No entanto, tornou-se muito popular nos Estados Unidos e em outros lugares, especialmente entre os círculos de gestão, em 1995. Naquele ano, o jornalista **Daniel Goleman** publicou um livro de mesmo nome. A percepção pública inicial do conceito de inteligência emocional era uma mistura de traço de personalidade com habilidades a serem desenvolvidas. O que acabaria por impactar, logicamente, na liderança social de alguém ou em suas relações interpessoais.



Pensando em métodos consensuais para a solução de conflitos, a IE ainda não foi muito explorada em nosso país neste sentido. Ela pode ser transformada em três componentes:

Perceber as emoções: Cap. 2 – tópico 2

Usar as emoções para obter benefícios a si mesmo ou outrem: Cap. 2 – tópico 3

Gerenciar as nossas próprias emoções: Cap. 2 – tópico 4

Dito nestes termos, a Inteligência Emocional parece bastante simples. No entanto, existem outros itens muito importantes que precisamos examinar em vez de apenas assumir automaticamente sua importância para o cotidiano das mediadoras no Brasil. Este é o grande perigo da inteligência emocional, diga-se de passagem. Pois, uma vez que nos damos bem com outras pessoas e temos algum nível de experiência no que diz respeito às interações sociais, é muito fácil encobrir os meandros e detalhes finos dessa habilidade a se desenvolver com mais cuidado em mediações. É uma habilidade que precisa ser compreendida **com cuidado** para termos a plena consciência de sua função, por exemplo, em Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSCs.

A Inteligência Emocional, no mínimo, permite que você esteja ciente das emoções dos outros. Isso significa que você deve ser capaz de identificar corretamente a gama de emoções que eles estão sentindo. Ou, pelo menos supor de maneira mais precisa. As emoções das outras pessoas podem até parecer muito complicadas, de início, porque a maioria de nós não foi treinada para confrontá-las, senão em preto e branco, se expostas de um jeito distante pelos papéis de algum processo. Aliás, podese asseverar que o Conselho Nacional de Justiça tem somado esforços atualmente para mudar a forma como o Poder Judiciário encara os sentimentos das partes.

Pensem bem, quando você olha para alguém, você não pode simplesmente dizer que essa pessoa está com raiva ou, que está triste, só de vista. Normalmente, a pessoa tem uma gama de emoções por detrás de seu aspecto físico. Talvez você esteja olhando para alguém, e essa mesma pessoa esteja se sentindo apreensiva, um pouco temerosa também e, sem nenhuma



expressão aparente, pode até estar chocada. Outras pessoas teriam sobre um mesmo fato uma mistura completamente diferente de emoções. A primeira lição da Inteligência Emocional, então, é não destacar nenhum desses sentimentos e nem mesmo descartar que as emoções assim possam ser consideradas secundárias ou terciárias diante do que só parece estar acontecendo no íntimo do sujeito. A identificação emocional correta muitas vezes se resume a ter, dessa forma, uma compreensão clara da mistura de emoções que alguém sempre está a sentir. Simples, não?



Creemos que um entendimento comum como esse já é capaz de mudar o “rosto” do Poder Judiciário. Não apenas de forma mais sensível para tão logo solucionar os conflitos de nossa sociedade, mas principalmente como uma força do Estado que possa partir ponto de vista do jurisdicionado, antes de preconizar a lei nua e crua. É muito mais fácil, tecnicamente, dizer que uma pessoa deve ficar chocada com uma decisão e, simplesmente, encerrar o expediente forense. É preciso admitir que não estamos realmente entendendo alguém se nós não nos preocuparmos em olhar para outras emoções que podem estar em jogo. Vislumbrar as coisas que estão “fora” do processo é uma das principais aptidões de quem mergulha nos ensinamentos da IE.

02. Consciência Emocional para Mediadoras

Você obviamente deve saber o suficiente sobre si mesma para rotular claramente o que você está sentindo a qualquer momento. O problema aqui é que suas emoções não existem no vácuo. Outras pessoas, olhando de fora devem ser capazes de lê-la claramente também. Daí a pergunta: quem melhor rotula? Há um problema quando há uma desconexão entre a leitura objetiva de suas emoções por alguém e a sua própria rotulagem emotiva. Não é incomum as pessoas sentirem muita raiva, enquanto outras pensariam que estão só desapontadas, decepcionadas ou incomodadas. Respondendo àquela

pergunta: o melhor julgamento sobre o estado emotivo é um consenso que busca equilibrar o que eu sinto e o que o outro enxerga.

Eventualmente, essa desconexão pode causar problemas. Mais à frente vamos melhor entender que o aumento da consciência emocional levará, gradativamente, à capacidade de funcionar sem nenhum tipo de negação emocional de nossa parte ou de outro alguém. Em outras palavras, quando sentimos alguma forte emoção, podemos facilmente assumir isso. Você não está inventando desculpas para isso, nem está tentando passá-la como alguma coisa desprezível, porque há intensidade em seu temperamento. Saber medir a intensidade dos sentimentos de alguém é uma tarefa que deixa de ser inconsciente para se tornar coadjuvante ao procedimento da mediação com o tempo. **(Memorizem isso).**



Além de entender as emoções de outras pessoas, bem como suas próprias emoções e passar a identificar cada uma delas com mais clareza, a IE também torna o trabalho da mediadora mais profundo. Obter análises emocionais dessa forma vai de encontro com o que preceitua o novo acesso à justiça pela Resolução 125 como podemos ver através desta citação direta do Manual de Mediação Judicial:

“Nota-se assim que o acesso à justiça está mais ligado à satisfação do usuário (ou jurisdicionado) com o resultado do processo de resolução de conflito do que com o mero acesso ao poder judiciário, a uma relação jurídica processual ou ao ordenamento jurídico material aplicado ao caso concreto.” (CNJ, 2016, p. 39).

Certo é que, quando alguém se sente emocionalmente chateada (o), não é apenas algo que se sente em um dado momento ou em um determinado lugar. Isso tem um impacto social. Pode se ligar a algo que aconteceu antes ou pode causar consequências que ressoarão no futuro. “De fato, as pesquisas desenvolvidas atualmente têm sinalizado que a satisfação dos usuários com o devido processo legal depende fortemente da

percepção de que o procedimento foi justo, bem como, nas hipóteses permitidas por lei.” (idem).

Pessoas com alto nível de IE entendem facilmente esse aspecto que escapa do processo. É por isso que elas demonstram maior preocupação com as consequências sociais e com as causas básicas do porquê as pessoas se sentem do jeito que sentem do que simplesmente julgar o comportamento do outro precipitadamente. Ademais, essa análise também deve se aplicar aos seus próprios estados emocionais como mediadora.

A participação adequada do Estado, ao permitir acesso à Justiça, como uma promoção as soluções efetivas; deve permitir a participação do jurisdicionado, principalmente na seleção dos resultados e da forma como o sujeito pretende dirimir seus problemas. Isso é o que aumenta a percepção de justiça¹.

¹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 39.

03. Influência dos Sentimentos em Acordos

Conforme pode-se notar até aqui, quando há o controle de seus sentimentos, é menos provável que você os deixe lhe tirar o que de melhor você tem a oferecer durante uma sessão de conciliação. Esse é um exemplo basilar. Ao fazer uma escolha ou tomar medidas que favoreçam a geração de opções, é mais provável que o faça com base em um processo racional de tomada de decisão.

Mesmo que o tempo de raciocínio lhe pareça curtíssimo, você precisa de pelo menos um momento para pesar os prós e os contras. Se tivesse mais tempo, apostamos como você interromperia uma sessão para pesquisar o que exatamente ocorre na Justiça diante do caso concreto, não é mesmo? Só que você sabe que a agilidade também é um dos fatores preponderantes e que mede seu desempenho como mediadora dentro do “Centro” de Conciliação. Então, sabedora de que muitas vezes fica difícil estudar com calma qual atuação levaria ao melhor resultado ou, como os tribunais têm interpretado usualmente o conflito, segundo a jurisprudência atual, você precisa se basear em alguma proposta. Ressaltamos de tal modo no parágrafo abaixo o que normalmente é esquecido pelas colegas por meio da história do professor Frank Sander no final da década de 1970 denominada posteriormente como “Multidoor Courthouse” ou, traduzindo: **Fórum de Múltiplas Portas**.



“Esta organização judiciária proposta pelo Fórum de Múltiplas Portas (FMP) compõe-se de um poder judiciário como um centro de resoluções de disputas, com distintos processos, baseado na premissa de que há vantagens e desvantagens de cada processo que devem ser consideradas em função das características específicas de cada conflito. Assim, em vez de existir apenas uma ‘porta’ – o processo judicial – que conduz à sala de audiência, o FMP trata de um amplo sistema com vários distintos tipos de processo que formam um ‘centro de justiça’, organizado pelo Estado, no qual as partes podem ser direcionadas ao processo adequado a cada disputa².” Nosso poder judiciário caminha para esse sentido. Mas, e você nessa história?

² BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 40.

Pensemos de maneira racional, enquanto ainda temos tempo de estudo antes da sua próxima audiência. É mais provável que você não se lembre do que acabamos de ressaltar e faça as coisas da maneira como todo mundo faz no fórum do que meditar sobre o sistema de múltiplas portas enfatizado pelo manual do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Simplesmente, agir com o seu instinto ou, pior ainda, ficar toda sentimental e deixar suas emoções correrem soltas, enquanto você sugere qualquer opção de decisão às partes em conflito não é o que desejamos cultivar com esse ebook.

O controle emocional também será crucial nesse caminho, porque sempre seremos capazes de responder a outras pessoas com base nos princípios norteadores da conduta do mediador – cap. 12, do Manual, sobre “A mediação e o processo judi-



cial”. Isso é importante porque muitas pessoas conforme o que temos observado simplesmente estão reagindo emocionalmente às audiências de conciliação. Eles não podem evitar que isso aconteça a não ser pelo estudo. Se alguém “empurra” uma situação, o instinto mais primitivo é empurrar de volta algum outro argumento para ficarmos menos desconfortáveis. Como se estivéssemos recriando a espiral do conflito na mesa conciliatória, sabe? O que é um absurdo do ponto de vista da mediação de conflitos. Mas, de volta ao método de múltiplas portas para concluir o raciocínio de controle dos sentimentos durante a sessão de mediação:

“Com a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, começa-se a criar a necessidade de tribunais e magistrados abordarem questões como solucionadores de problemas ou como efetivos pacificadores – a pergunta recorrente no Poder Judiciário deixou de ser ‘como devo sentenciar em tempo hábil’ e passou a ser ‘como devo abordar essa questão para que os interesses que estão sendo pleiteados sejam realizados de modo mais eficiente, com maior satisfação do jurisdicionado e no menor prazo.’” (CNJ, 2016, p. 39).

Colega, por favor, estude a Resolução 125. É o mínimo que podemos fazer como mediadoras brasileiras. Você pode pensar em apresentar certas ideias sobre suas reflexões para a gente, inclusive. Basta nos enviar um e-mail. O endereço você já sabe (contato@moc40.com.br).

Acredite ou não, a gestão emocional conjuntamente ao estudo das políticas públicas em Resolução Adequada de Disputas (RAD) desempenha um papel muito importante em saber se uma pessoa vai alcançar o auge como mediadora em nosso país. Há colegas inteligentíssimas que estão mediando situações complicadas muito abaixo de seu potencial máximo. Muito desse baixo desempenho, se preferir, decorre da falta de estudo. Não é incomum que pessoas impecavelmente formadas como mediadoras judiciais façam escolhas pouco inteligentes porque reagem emocionalmente a todo instante. Quando você desenvolve sua inteligência emocional, você é capaz de gerenciar melhor suas emoções para que você seja capaz de tomar decisões de maior qualidade e com base nos fundamentos das políticas públicas que regem nossa atuação por todo o Brasil. Falaremos a seguir da desenvoltura empática da mediadora no meio disso tudo.

04. A Principal Qualidade da Mediadora

Você já deve ter presumido que a nossa intenção é popularizar o máximo possível os saberes da mediação. Contudo, com qualidade acima de tudo. Ser capaz de se colocar no lugar dos outros é uma habilidade muito poderosa às conciliadoras. Percebemos que em nossa sociedade moderna, ser empática ou mesmo compassiva às dores do outro pode, às vezes, ser

visto como sinal de fraqueza. Isso é realmente uma pena, porque se nos tornarmos capazes de desenvolver um alto nível de empatia, nos tornamos pessoas mais persuasivas dentro de qualquer função que viemos a assumir junto ao Judiciário. Não à toa o objetivo principal do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPE-MEC), composto por magistrados da ativa ou aposentados e servidores, é promover o que informalmente se denominou como sendo o “cérebro autocompositivo” – seja entre o rol de servidores seja com os voluntários externos da Justiça brasileira³.

A empatia permite que você ultrapasse “fronteiras” com as pessoas. Elas podem facilmente ver que você vê a situação com seus olhos e que você está dando-lhes o devido respeito. Você não precisa necessariamente concordar com elas, você não precisa nem mesmo bajulá-las. As pessoas sentem que você pode ver a situação de sua perspectiva e que



³ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 42.

você respeita e dá-lhes a dignidade adequada. Todo mundo é propenso a ver uma luz no fim do túnel, se agirmos com respeito somente. A empatia, por sua vez, vai além. É um jeito agradável de chegar a uma possível solução.

Agora, entenda: existem dois níveis de empatia. Uma coisa é tentar entrar no lugar dos outros e olhar para o mundo a partir de seus olhos. (O que para muitos é impossível na prática). Outra coisa é ser totalmente capaz de se comunicar, educadamente. De uma maneira clara e eficaz, com o objetivo de facilitar a solução de um conflito. As habilidades de empatia, no contexto da Inteligência Emocional, envolvem ambos planos. Se você ainda não se sente capaz de ter simpatia por alguém completamente desconhecido, você deve ser capaz de, pelo menos, se comunicar com empatia. Existe um incentivo muito grande da parte do Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores (CNMJC) nesse sentido:

“O CNMJC facilitou também para as partes (com seus advogados) a escolha de mediadores na medida em que criou a oportunidade de seleção do mediador com base no histórico de avaliações de satisfação das partes e advogados com o mediador. O CNMJC também indica qual a expectativa de remuneração por parte do mediador. Assim, as avaliações que outras partes e advogados fizerem da prestação de serviço de mediação estará disponível para consulta de futuros usuários servindo de estímulo para que o trabalho dos mediadores e conciliadores seja cada vez melhor e, consequentemente, [mais bem] avaliado.” (CNJ, 2016, p. 43)

É forçoso reconhecer que, por mais incrível que a Inteligência Emocional dentro da mediação de conflitos possa estar parecendo a você neste exato momento, existem dois modelos-chave que se não forem bem elucidados, de início, podem agir de maneira concorrente durante o procedimento conciliatório. Dependendo de qual modelo você escolha, talvez, as coisas fiquem mais fáceis para si mesma durante a intercessão de soluções prováveis ao caso. Esses dois modelos se referem: à **habilidade pessoal** ou ao **traço profissional** para o acréscimo fundamental das competências em Inteligência Emocional⁴. Este ebook se concentra apenas no modelo de habilidade pessoal para EI. É o que veremos no capítulo seguinte.

⁴ “People with a respect for self tend to respond with empathy because they can sense the feelings and acknowledge the perspectives of others. Empathy comes from Greek word for passion [and] relates to the German word Einfühling, meaning ‘to fell with’. Whereas sympathy is saying you are sorry and offering support to someone who is feeling bad, empathy goes one step forward. Empathy means sensing and identifying with another’s person feelings and perspectives and taking and active in their concerns. Empathetic people are emotionally intelligent and able to attend to what is said, maintain objectivity and distance, recognize nonverbal cues about the feelings and of others, understand the content and feelings in the message and communicate their understanding to others. Goleman (1998), in his book Working with Emotional Intelligence, refers to the role importance of emotions in developing empathy. [In resume] Empathy is a collection of skills that helps you to predict the response of others. Goleman’s research found that those who are sensitive to others and are other-oriented – that is, emotionally intelligent – have better interpersonal relationship in their personal and professional lives.” (DWYER, 2013, p. 75). As pessoas que respeitam a si mesmas tendem a responder com empatia porque podem sentir os sentimentos e reconhecer as perspectivas dos outros. Empatia vem da palavra grega para paixão [e] se refere à palavra alemã Einfühling, que significa ‘em sentir junto’. Enquanto a simpatia está dizendo que você está arrependido e oferece apoio a alguém que está se sentindo mal, a empatia dá um passo adiante. Empatia significa sentir e identificar-se com os sentimentos e perspectivas de outra pessoa e tomar e ser ativo em suas preocupações. Pessoas empáticas são emocionalmente inteligentes e capazes de atender ao que é dito, manter objetividade e distância, reconhecer sinais não verbais sobre os sentimentos e os outros[;] entender o conteúdo e os sentimentos da mensagem e comunicar seu entendimento aos outros. Goleman (1998), em seu livro ‘Working with Emotional Intelligence’, refere-se à importância das emoções no desenvolvimento da empatia. [Em resumo,] A empatia é uma coleção de habilidades que ajudam a prever a resposta dos outros. A pesquisa de Goleman descobriu que aqueles que são sensíveis aos outros e são orientados para os outros - ou seja, emocionalmente inteligentes - têm um melhor relacionamento interpessoal em suas vidas pessoais e profissionais. (Tradução nossa).

29

Capítulo II

**Adquirindo Consciência
Emocional para
encarar o Conflito**

Capítulo II

Adquirindo Consciência Emocional para encarar o Conflito

Modelo de Habilidade Pessoal na IE

Conforme pode-se verificar pela leitura dos primeiros capítulos do Manual de Mediação Judicial, do CNJ... ei! Você não o baixou ainda em seu computador? Há um link direto em nosso site para baixar o PDF cuja natureza pertence ao domínio-público. (É gratuito). Dê uma olhada, quando tiver um tempinho depois, em:

www.moc40.com.br



Recomendamos muito que você faça a leitura deste nosso ebook com o manual à disposição. Até para verificar nossas informações com mais detalhes. Mas, continuando: nesta altura, você já deve ter compreendido que o **conflito** é simplesmente inevitável entre seres humanos. E que, além do mais, ele pode ser uma **força positiva** para o crescimento dos indivíduos a depender de como se responde ao problema.

De acordo com o modelo de habilidade pessoal provindo da Inteligência Emocional, as emoções fornecem as informações que você pode usar para melhor captar e identificar dados sociais para tentar solucionar o conflito entre as pessoas. Compreender algumas diferenças entre processos construtivos e destrutivos de resolução de disputas também será importante agora. Da mesma forma, os sentimentos devem nos ajudar a lidar com as mais diversas situações sociais, amarrando as informações de comoção que conseguirmos captar dentro de nossas próprias ações. Paulatinamente, vamos reagindo menos aos tantos mecanismos de enfrentamento que fomos habituados a lidar desde a faculdade.



Você se lembra dos ensinamentos de que normalmente os conflitos se desenvolvem em forma de espiral? Por que entender essa escalada do conflito é tão importante na gestão de disputas? Novamente, o modelo de habilidade pessoal da IE deve servir para analisar seu grau de consciência no meio do conflito. Agir mesmo que silenciosamente, muitas vezes, deve ser o suficiente para que você, mediadora, tenha eficácia no trato com as emoções e com o comportamento do outro. Isso significa que, mesmo que você não tenha nascido com tal habilidade, é preciso que você comece a controlar um pouco mais a atuação (geralmente abundante) da adrenalina em seu próprio organismo durante uma sessão de mediação. Você pode até sentir os efeitos da atuação desse hormônio em seu corpo, porém muito cuidado ao manifestar as sensações para fora. É comum sentir transpiração, ficar irritada ou até mesmo se descuidar das palavras durante uma tentativa de conciliação. Contudo, nós não podemos ser dominados pelo descontrole hormonal. Deixe as partes se envolverem emocionalmente com o problema. Não você.



Adendo: pela mesma razão não queira você mediar situações de sua própria família com as técnicas que iremos ensinar aqui. É como um médico que se incapacita de operar alguém bastante próximo pelo vínculo emocional envolvido na tarefa cirúrgica. A proximidade atrapalha a obtenção de uma solução realmente eficaz e, cá entre nós, dentro de nossas famílias sempre seremos parte interessada em alguma coisa. A boa intenção é louvável. Mas, atrapalha o escopo de confidencialidade que deve existir para o sucesso da negociação. Por exemplo, pergunte às psicólogas o porquê seus filhos jamais serão objetos de suas terapias e você vai entender a razão de uma mediadora não poder arriscar definir os problemas de gente muito próxima da gente ainda mais numa audiência de conciliação. Em síntese, nos tornamos suspeitas.

O que vamos ensinar, de agora em diante, você deverá anotar e aprimorar. É uma forma de amadurecer a sua envergadura em acordos mais empáticos. O que for aprendido, definitivamente, não está escrito em pedra. Entretanto, não queira inovar sem antes honrar o uso comprovado do que está disposto neste ebook. É algo que todas as pessoas, com tempo suficiente, esforço e foco, conseguirão alcançar. Como praticamente tudo nesta vida, não é mesmo? Sentimos muito se a sua intenção inicial era devaneadora. Mas, não há nenhuma “bala de prata” que substitua o estudo. Caso contrário, qual seria o mérito pela falta de esforço? Mas, saiba que mesmo que você esteja em dúvida se realmente nasceu para isso vale a pena ir até o fim deste capítulo para aprender a afinar sua resposta emocional em mediações de qualquer espécie.

De volta às habilidades pessoais que já estão sendo aquilatadas pela leitura presente, nos concentremos na primeira: a percepção das emoções.

Percepção das Emoções em Audiências

Sua habilidade de perceber as emoções das outras pessoas não envolve apenas interações frente a frente.


Você também é capaz de detectar emoções a partir do tom das vozes das pessoas estando fora da sala de audiência, as expressões faciais que as pessoas fazem mesmo que elas não estejam te vendo, bem como a sua capacidade de imaginação diante de tudo que você lê ou assiste numa tela.



Colega, não ignore isso: as mais admiráveis emoções estão na relevância que você dá ao contexto das **expressões culturais** que a envolvem e que atraem a sua atenção. Ou seja, boa parte da percepção emocional inclui perceber as suas **próprias** emoções, valorizando a cultura do outro. Na verdade, esta é a aptidão fundamental da Inteligência Emocional. *“A possibilidade de se perceber o conflito de forma positiva consiste em uma das principais alterações da chamada moderna teoria do conflito. Isso porque a partir do momento em que se percebe o conflito como um fenômeno natural na relação de quaisquer seres vivos é possível se perceber o conflito de forma positiva.⁵”*



⁵ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 51.



Se você não está ciente de suas próprias emoções, como você espera estar ciente das emoções de outros indivíduos? (É impossível). Você pode até julgar, mas sem se aproximar. Que frieza. De maneira contrária, essa primeira forma de manifestação do modelo de habilidade pessoal se concentra principalmente e, em primeiro lugar: na constituição de sua disposição, não definitiva, de se ver honestamente, com sinceridade. Compreensiva consigo mesma para rotular as suas emoções. Tudo depende desta forma de ver o seu mundo interno. Para só depois supor o que outra pessoa está sentindo, de fato.

Antes de qualquer audiência, escreva num papel, em separado, como você está se sentindo, o que tem vivenciado e o que tem atraído a sua atenção, ultimamente. Só depois comece a mediar um conflito. Esse é um exercício que precisa se tornar em hábito pré-conciliatório. É o começo de um gesto de se dividir o que é meu sentimento do que é anseio aparente no outro. Vocês não imaginam ainda a diferença que isso causa ao procedimento de mediação. O próximo passo é saber usar e entender tantas emoções de uma só vez. Tenha calma, respire fundo e vamos adiante.

03. Uso de Emoções na Sessão de Conciliação

O próximo componente de habilidade pessoal se concentra em usar suas emoções para resolver os desafios, pensar e analisar melhor os problemas e usar o humor para lidar com tarefas ou situações. Porque, entender as emoções é diferente da percebê-las, meramente. Moderação, naturalidade, serenidade, simpatia, amabilidade e consciência verbal são apenas alguns dos sentimentos que vamos aprender a usar em uma sessão. Outras emoções positivas virão por consequência da prática.

“Isso porque o simples fato de se perceber o conflito de forma negativa desencadeia uma reação denominada “retorno de luta ou fuga (ou apenas luta ou fuga) ou resposta de estresse agudo. O retorno de luta ou fuga consiste na teoria de que animais reagem a ameaças com uma descarga ao sistema nervoso simpático impulsionando a lutar ou fugir.” (CNJ apud CANNON, 2016, p. 52)⁶.



⁶ CANNON, Walter. Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage. New York: Appleton, 1915.

Nós não estamos no presente apenas identificando as emoções dos outros ou as suas próprias. Em vez disso, entendemos as emoções transparecidas com abrangência. Como as nossas respostas às emoções interagem com situações sensíveis ou complexas na mesa de conciliação? Você deve sempre olhar para os seus sentimentos no contexto de suas interações sociais. Isso requer atenção. (Muita atenção aos detalhes). Pequenas mudanças nas respostas emocionais das pessoas e outras breves variações em suas próprias reações agem de modo simultâneo. Esse conjunto de ágeis habilidades também requer que você descubra quais são os seus retornos particulares. Isso afeta diretamente na maneira como as emoções serão interpretadas, pois, afinal, elas podem evoluir durante o tempo da audiência. Logo vamos te expor um caso para tornar essa inteligência mais clara. Mas, antes, se faz preciso gerenciar essa panaceia de captações sentimentais.



04. Gerenciamento de Emoções pelo Procedimento Conciliatório

O modelo de habilidade pessoal para IE também se concentra nos outros, ajudando a regular suas emoções. A mediadora profissional deve se concentrar em regular os estados emocionais das pessoas durante o procedimento de conciliação. É como se você tivesse um “termômetro” da audiência em suas mãos. Frases e reações são capazes de aumentar ou diminuir esse calor provocado pelos sentimentos das partes em conflito. A maioria dos indivíduos também desaprende a canalizar seus estados emocionais para diferentes expressões durante a vida a depender do tamanho da dificuldade. Então, se alguém está se sentindo triste, nós devemos estipular outras maneiras comunicativas de expressão dessa realidade emocional do que simplesmente deixar o jurisdicionado chorar de

um jeito desenfreado na audiência. Pois é. Você sabe que isso pode ocorrer e, com frequência, se estivermos diante de um acontecimento envolvendo direito de família e/ou o desfazimento da empresa pelos sócios que antes eram muito amigos. Dizer: “sim. Pode desabafar. Uma possível solução pode esperar um pouquinho” é melhor do que dar continuidade ao procedimento sem o devido ajuste da temperatura emocional do sujeito que está em dor. “(...) *o mediador poderia adotar práticas mais eficientes para atender de forma mais direta seus próprios interesses – como o de ser reconhecido como um mediador zeloso e que os seus usuários pudessem aproveitar a oportunidade da mediação para aprender a lidar com o conflito da melhor forma possível e com o mínimo de desgaste desnecessário.*”⁷.

Essa é uma habilidade importante. A qualidade de suas interações sociais e de seus relacionamentos. Ela é decisiva e pode ser até melhorada, se você puder adotar um vocabulário emocional para a expressão da serenidade que desejamos na audiência. Gerenciar emoções também envolve a capacidade de separar seus pensamentos de suas emoções. Quando imagens mentais lhe aparecem, negativamente, você não precisa necessariamente agir de forma negativa. Você não precisa repetir as mesmas reações emocionais que você teme como sendo os avisos negativos da sessão. Pode até parecer óbvio, mas a nossa experiência demonstra que é melhor encerrar uma sessão se outros estímulos ruins que experimentamos no passado puderem dificultar e muito nossa imparcialidade durante a tentativa de conciliação. Mas, medite nessa frase: **há sempre outra forma de dar uma resposta.** Por fim, a

⁷ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 53.

gestão emocional também envolve aproveitar fortes emoções para alcançar objetivos individuais e coletivos na audiência. *“Um conflito se mostra necessário para a articulação de uma demanda. Um conflito, todavia, pode existir sem que uma demanda seja proposta. Assim, apesar de uma disputa não poder existir sem um conflito, um conflito pode existir sem uma disputa.”* (CNJ apud YARN, 2016, p. 54).⁸

Outra vantagem fundamental desse modelo é que ele é totalmente apreensível. Não está de alguma forma ligado a quem você é. A mediadora nem ninguém nasce emocionalmente inteligente. De acordo com o que estamos abordando, as pessoas adquirem tal senso a partir do nascimento e vão apurando-o. Ou, não conseguem melhorar, porque estabelecem limites sobre o discernimento sentimental à medida que envelhecem. Bem, chegou a hora de expor aquele exemplo que, anteriormente, ressaltamos como sendo a premissa imperativa ao aprontado raciocínio sobre o uso das emoções. Colegas... é preciso evitar, não o conflito, mas a sua espiral durante o procedimento de mediação:

“Para alguns autores como Rubin e Kriesberg, há uma progressiva escalada, em relações conflituosas, resultante de um círculo vicioso de ação e reação. Cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma [nova] questão ou ponto de disputa. Esse modelo, denominado de espirais de conflito, sugere que com esse crescimento (ou escalada) do conflito, as suas causas originárias progressivamen-

⁸ YARN, Douglas. Dictionary of conflict resolution, p. 153.

te tornam-se secundárias a partir do momento em que os envolvidos mostram-se mais preocupados em responder a uma ação que imediatamente antecedeu sua reação. Por exemplo, se em um dia de congestionamento, determinado motorista sente-se ofendido ao ser cortado por outro motorista, sua resposta inicial consiste em pressionar intensamente a buzina do seu veículo. O outro motorista responde também buzinando e com algum gesto descortês. O primeiro motorista continua a buzinar e responde ao gesto com um ainda mais agressivo. O segundo, por sua vez, abaixa a janela e insulta o primeiro. Este, gritando, responde que o outro motorista deveria parar o carro e “agir como um homem”. Este, por sua vez, joga uma garrafa de água no outro veículo.

Ao pararem os carros em um semáforo, o motorista cujo veículo foi atingido pela garrafa de água sai de seu carro e chuta a carroceria do outro automóvel. Nota-se que o conflito desenvolveu-se em uma espiral de agravamento progressivo das condutas conflituosas. No exemplo citado, se houvesse um policial militar perto do último ato, este poderia ensejar um procedimento de juizado especial criminal. Em audiência, possivelmente o autor do fato indicaria que seria, de fato, a vítima; e, de certa forma, estaria falando a verdade uma vez que nesse modelo de espiral de conflitos ambos são, ao mesmo tempo, vítima e ofensor ou autor do fato.” (CNJ, 2016, p. 54 e 55).



É importante notar que diferentes pessoas, de origens distantes uma da outra, podem ter resultados completamente dessemelhantes diante do caso concreto. Pensando bem, elas podem até estar lendo as técnicas mencionadas neste ebook, justamente, porque vêm de diferentes escolas da mediação e cá estão a buscar um senso comum de atuação. Embora, possam ficar tranquilas quanto a isso, esclarecemos que este “tomo #01” foi projetado para ser exclusivo a você — tanto nas maneiras de identificar o seu propósito com a mediação como trazendo um tipo de **roteiro** que adiante mostre, exatamente, como realizamos nossas conciliações dentro e fora da Justiça brasileira.



O CNJ (2016) exemplifica apud tomando como base aquilo dito por Alexandre Costa em seu livro: “A Cartografia dos Métodos de Composição de Conflitos” (2004) que, quando um juiz se de direito sentencia determinando com quem ficará a guarda de um filho ou os valores a serem pagos a título de alimentos, põe fim [ao processo], para fins do direito positivado, a um determinado litígio; [...] todavia, além de não resolver a relação conflituosa, muitas vezes acirra o próprio conflito, criando novas dificuldades para os pais e para os filhos. Fica clara a relevância das pessoas, quando procuraram pela ajuda do Estado para a solução de seus conflitos. “[Frequentemente] têm o conflito acentuado ante procedimentos que abstratamente se apresentam como brilhantes modelos de lógica jurídica processual – contudo, no cotidiano, acabam por muitas vezes se mostrar ineficientes na medida em que enfraquecem os relacionamentos sociais preexistentes entre as partes em conflito.” Essa também é a nossa crítica a chamada técnica de subsunção por aplicação abstrata. Significado que mais afasta do que aproxima as pessoas da verdadeira função da Justiça em qualquer parte do mundo. Oras, se observamos o caso concreto para depois aplicar a lei apenas, podemos facilmente esquecer do principal elemento que, por sua vez, é quem deveras se responsabiliza pela solução do problema: a pessoa humana.

Capítulo III

Improvizando no Jogo da Empatia

45

Capítulo III

Adquirindo Consciência Emocional para encarar o Conflito

01. Benefícios da Inteligência Emocional e Desempenho Geral

Vamos deixar mais uma coisa bem clara: você, como mediadora profissional, precisa afeiçoar-se sobre quais são as suas características individuais que levam o usuário do sistema judiciário brasileiro a ter um elevado grau de satisfação. Todas nós precisamos separar a nossa atuação na Justiça de nossos estados emocionais. Sempre que algum tipo de imagem vier à mente, saber como se equilibrar na onda de circunstâncias de comoção negativa pode ser o diferencial entre conciliado-

⁹ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 56 e 57. In: AZEVEDO, André Gomma de. Estudos

ras. Daí a estima de se mencionar adiante alguns indicadores de qualidade que podem medir o grau de sucesso de uma mediadora. Se nós não tomarmos cuidado com isso, podemos nos arrepender depois por ter ficado de fora deste ciclo de formação que tende a se aperfeiçoar cada vez mais com o passar do tempo.

É como aprender uma nova língua. Ao estudar um pouquinho do vocabulário daquela gramática estrangeira você vai ganhando intimidade, pontos de experiência, se assim podemos dizer. Com a Inteligência Emocional dentro da mediação de conflitos não é diferente. A cada dia que estudamos um bocadinho a mais sobre a cultura da conciliação e até mesmo da não-violência, vamos tendo a intimidade indispensável para saber lidar, “fluentemente” com os casos mais difíceis. O destemor que a mediadora deve sentir ao realizar sua função

de auxílio jurisdicional deve ser sempre o resultado de uma análise bastante objetiva. Caso contrário, a atividade tornasse vaga e, talvez, até impossível de se manter ativa a longo prazo.

Nosso conselho, **não** espere pela iniciativa de outra pessoa para se autoavaliar em termos de mediação. Você não precisa ser acionada por um juiz para se certificar de suas qualidades. Isso leva a todo tipo de ações precipitadas. Na prática, as pessoas não gostam de serem avaliadas sem nenhum motivo aparente. Mas, não deveria ser assim. É claro que análises inadequadas podem existir se forem feitas com excesso de subjetividade. Frases que comecem com: “eu acho...”, normalmente, se equivocam em pouco tempo. Não se deixe provocar por isso. Siga os preceitos de gestão de qualidade que iremos enfatizar por aqui. Logo entenderemos como usar todas essas emoções a nosso favor. A qualidade em processos autocompositivos, seus significados, aplicações na mediação e papel do observador são expressos da seguinte forma pelo Manual:

“A introdução de um capítulo sobre qualidade de serviços de mediação em um manual voltado ao novo mediador se justifica apenas pelo fato de configurar as expectativas dele quanto à sua forma de avaliação – tanto pelo supervisor como pelo usuário. As premissas básicas reportam-se a aspectos relacionados à própria ciência da Administração e especialmente ao tema de gestão de qualidade.” (...)

“A observação de mediações consiste em prática cotidiana de programas de mediação judicial. Em regra, recomenda-se que se permita apenas que novos mediadores e supervisores sejam observadores. Eventuais interessados em saber mais sobre a mediação podem realizar esse desejo simplesmente assistindo a um vídeo exemplificativo – como registrado anteriormente, há vídeos exemplificativos de mediação na página do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Resolução Apropriada de Disputas na Faculdade de Direito da Universidade de Brasília. <http://www.unb.br/fd/gt>.” (CNJ, 2016, p. 105 e 111).

Precisamos entender bem o que estamos fazendo durante a sessão ou o que estamos percebendo e como respondemos ao início da mediação. Tudo se resume a ter uma perspectiva clara sobre as questões de autoconsciência emocional. Pode-se dizer que o CNJ (2016) em todos os casos enfatiza o dever de indicar às partes que os observadores assinarão termo de confidencialidade e não poderão debater os fatos ocorridos na mediação nem poderão ser chamados como testemunhas ao final do procedimento. Você já deve estar pegando o jeito disso tudo quando antecipamos as regras da conciliação às pessoas em conflito. Constando que, de igual modo, a observação é feita pelo supervisor de maneira reservada, sendo comunicada aos demais que o supervisor comparecerá sem nenhuma intervenção. Somente na condição de observador. Como se define a qualidade disso tudo é uma questão a ser respondida no final deste capítulo. Então, não esqueça: “[con-

siderando] que a formação do mediador consiste em uma política pública de implementação desafiadora, recomenda-se que as partes sejam comunicadas quanto à presença de observadores que estão em estágio de formação em mediação. A consulta para se verificar se estas permitem que novos mediadores possam acompanhar como observadores as [suas sessões são características] de mediações privadas. Na hipótese de mediação judicial, apenas se procede com a referida comunicação em razão da necessidade de adequada formação do mediador e do estabelecimento de um grupo de autossupervisão.¹⁰ ”.

¹⁰ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 111. em arbitragem, mediação e negociação. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. Vol. 3.

02. Emoções Favoráveis Durante a Certificação

A primeira coisa que você precisa fazer é entender as suas respostas emocionais de um modo extraordinário. Você não pode simplesmente encobrir tal aspecto da avaliação nem mesmo apressar tal situação. Não assumir automaticamente o problema com a escuta ativa e suas emoções aparentes a afastam de uma prestigiada certificação. Talvez, seja por esse motivo que você deva estar lendo este livro, não? Obter uma boa avaliação é o desejo de toda mediadora que se preze. Entretanto, adiantamos que você deverá andar de um jeito um pouco mais lento, se não conseguir entender quais são os reflexos de suas típicas respostas emocionais. Mesmo assim vamos te ajudar, colega:

A

O primeiro passo para praticar sua autoconsciência emocional é atingir uma espécie de acordo com a sua singular conjuntura sentimental e como você a transmite para o mundo ao redor. Parece estranho dizer isso, mas você está tomando as devidas providências com a sua aparência e vestimenta durante a mediação?

É quase inconsciente este aspecto, contudo assumo de uma vez esse fato: a boa aparência influencia sim a obtenção de um consenso para o desajuste entre outras pessoas. Você será vista como autoridade pelas partes. Isso influencia a tomada de decisão. Então, esteja bem apresentável diante da responsabilidade que se assume para a pacificação social. Não queremos dizer que a formalidade extrema aqui seja precisa. No entanto, medite sobre o porquê tantas vezes assumimos posturas de respeito diante de quem veste e preza pelo bom uso de uniformes. Desde a tenra idade somos influenciados para o zelo da aparência em nosso ambiente escolar. Na Justiça não será diferente. Dito isso passemos ao segundo ponto.



B

A qualidade pessoal da mediadora também é medida pelo **rapport**¹¹. Se soube desenvolver com confiança suas primeiras falas e se transmitiu uma perspectiva positiva às pessoas. Isso pode ser feito com um pouco de insegurança no início da carreira como conciliadora de conflitos. Nossa dica para resolver isso é: **ensaie**. Como você acha que os artistas encaram a plateia cheia de gente desconhecida? Ensaando. (E muito). Faça seu rapport de frente para o espelho. É uma prática que tende a se tornar quase automática com a repetição.

Por alguns momentos você precisará se desconectar um pouco do que os outros possam estar pensando sobre a sua fala. Tão somente continue e complete a sequência de frases indispensáveis à mediação. Elas servirão de “blindagem” como se fosse um **escudo**, uma armadura para possíveis interpelações. Ninguém poderá dizer que você não anunciou as regras antes de começar a sessão



¹¹ “Um conceito muito utilizado na mediação chama-se rapport. O rapport consiste no relacionamento harmonioso ou estado de compreensão recíproca no qual por simpatia, empatia ou outros fatores se gera confiança e comprometimento recíproco – no caso da mediação com o processo em si, suas regras e objetivos. Há autores que sustentam que o rapport ‘sempre envolve três elementos: atenção mútua, sentimento positivo compartilhado e um dueto não verbal bem coordenado. Quando esses três fatores coexistem, catalisamos o rapport.” (CNJ apud COLMAN e GOLEMAN, 2016, p. 174).

para valer. O que você acha sentir diante da sua fala versus o que os outros aparentam sentir pode ser um percalço. Não ligue para isso. (Continue). Nunca podemos assumir que automaticamente seremos compreendidos por outros na sessão. Então, se predisponha em repetir se surgir alguma dúvida durante a expressão inicial. O problema de jogar suas falas a qualquer grupo de pessoas são as expectativas sociais. Desconsidere tais arapucas. Se os anseios forem altos ou baixos neste primeiro contato, simplesmente, não importa. Haverá um estado emocional correto para propor as soluções com o desenrolar da mediação. Advogados podem ajudar neste afazer. (Por isso não se apresse). Supere qualquer auto negação que faça você pensar que não está sendo convincente. Jogue com a honestidade. Não há nada mais persuasivo do que um *rapport* sincero e sem delongas. Ganhamos agilidade com a repetição. Não desconsidere tal habilidade com o passar do tempo. Um discurso moroso demais pode soar extremamente cansativo à mediação.

C

Dar a cara de suas qualidades pessoais, aparentando confiança e controle emocional ao demonstrar também certa preocupação com o conforto físico e emocional das pessoas deve ser suficiente para iniciar a mediação. Novamente, a integridade será sua própria recompensa nesse momento. Concentre-se em encontrar os pontos positivos pré-existentes. Só das partes comparecerem à conciliação já é um ponto a se considerar como preceito de possível bom convívio no futuro. Comece, então, a registrar as emoções de caráter prático. Positivas, de

preferência. Descreva objetivamente, levando em consideração o contexto. O que você acha que as pessoas estão sentindo a partir do instante em que elas começam a falar? Registre, mas não se prenda nisso.

Lembre-se que os fatores objetivos indicam quais são as “suas” emoções reais e não completamente a dos outros. De certo que se você recepcionou devidamente as partes e fez comentários de abertura, explicar o processo de mediação não será custoso. (Tome nota). Procure escrever isso tudo de uma forma esquematizada em seu diário de audiências. Recomendamos com veemência que você, ao longo do tempo, possa partilhar sua tarefa de mediação com outra pessoa. Alguém que fale sobre as consequências ruins sem o procedimento da mediação e outra que enfatize os efeitos favoráveis do possível acordo. Uma dupla cumprindo com o papel da mediação e expondo todos os detalhes é melhor do que uma pessoa só para traduzir todas as regras e suas minúcias. Terminado o período de audiência vocês devem gastar alguns minutos trocando impressões sobre como foi a sessão. Esse “feedback” com uma colega é extremamente enriquecedor. Quanto maior for o grau de amizade entre vocês, com certeza, melhor será para o sucesso da incumbência jurisdicional.

Se houver abertura suficiente e tempo à disposição, não tema em interagir compartilhando alguma **história** parecida com o caso que você está a conciliar. Histórias atraem nossa atenção há milênios. E, por isso, elas não devem ser desconsideradas por retirarem um pouco da tensão presente. Mas, atenção: **seja breve**. E, de preferência, alguma história cujo final feliz possa contribuir com a sessão. Entre uma sessão individual e outra, pergunte a sua parceira ou parceiro de conciliação o que ela (ele) percebe que esteja acontecendo. Correlacionem os sentimentos anotados no diário. Enfim, cada mediação é um treino. Todas elas devem ser registradas. Se frutíferas ou não, saiba que depois de um mês, pelo menos, você terá um parâmetro mais objetivo das emoções que mais costumam aparecer e quais foram as técnicas que melhor funcionaram para cada caso real. Alinhe-se com sua auto percepção emocional.



D

Até aqui você deve ter percebido que utilizamos a palavra “sentimento” e o termo “emoção” com o mesmo sentido. À primeira vista as duas coisas se confundem em nossa percepção interna. Contudo, neste instante vamos começar a diferenciar tais notas, porque reuniremos todas os subsídios com o intuito de identificar as principais questões do caso. Há quem diga que as emoções são passageiras, enquanto os sentimentos permanecem. Realmente, existe um grau de profundidade diferente entre essas duas coisas. Para esclarecer as controvérsias precisaremos somente dos sentimentos. Portanto, procure pelas anotações que se repetem. Durante a narrativa das pessoas, se respeitado a ordem das falas, você compreenderá o que elas querem enfatizar, o que elas repetem para que ninguém esqueça. Nomeie esse sentimento, mantendo um contato visual de forma adequada à livre expressão da angústia ou contenda. Há um instante em que você precisará realizar um resumo do que aconteceu, confirmando com a parte o que é de interesse exclusivamente individual e o que pode ser coexistir em comum.

Contrarregra: você tornasse uma melhor reguladora de seus sentimentos ao se expor as mais diversas situações culturais, sabia? Não tema ressaltar certa novela ou cena de um filme popular, se considerar apropriada à mediação. Diversas vezes precisamos encontrar as conexões nada aparentes entre nossas percepções e outros sinais externos emanados das emoções transitórias. Partilhe isso com a sua parceria de mediação.

Às vezes quem resolve um caso é o nosso inconsciente com toda a sua bagagem cultural. A partir de uma exposição como essa, verifique logo em seguida quais são os sentimentos que se sobressaltam. Verifique se eles foram captados pela colega também. Normalmente, os anseios aparecem como uma justificativa ou por um pedido de desculpas de uma das partes antes que façamos qualquer reportagem sobre os fatos. Ou seja, não subestime sua intuição durante o processo conciliatório. Seu acúmulo de experiências em procedimentos assim traz respostas que irão surpreendê-la. Tomando cuidado, é claro, com certos filtros de censura, com respeito ao gênero da pessoa e ao pano de fundo da conversa não haverá nenhum contratempo em se estender para compreender um pouco mais sobre a experiências de vida das partes. Isso trará um pouquinho mais de intimidade à sessão. O suficiente muitas vezes para obter exatamente a tão desejada conciliação.



03. Interpretação Sentimental de Qualidade

Devemos sempre buscar assumir o controle de como analisamos as coisas que estão acontecendo durante a sessão de conciliação. Agora, sabemos o que você deve estar pensando: “fácil de falar, quero ver na prática isso tudo.” Especialmente se você tende a reagir ao invés de planejar. Mas, ainda assim, uma nova interpretação pode ser feita diante dos fatos. Vamos lhe dizer como – primeiramente, caso você ainda tenha o hábito de tirar conclusões precipitadas sobre demandas judiciais. Não assumam automaticamente que só há uma maneira de ler a situação. Isso é péssimo para qualquer situação conflituosa.

Um planejamento de qualidade em sessões de mediação deve atender as seguintes questões, quando em pauta com mediadoras e outras companheiras de trabalho (usuárias internas da mediação). Quais são nossas metas a respeito da qualidade da conciliação? Resp.: todas nós devemos querer harmonizar um problema que antes parecia sem solução. É o nosso emprego das técnicas que define a satisfação ou, não, dos usuários da Justiça brasileira em grande parte. Então, fazer o processo de mediação cada vez melhor para que as pessoas possam entender completamente os resultados e consequências de todas as suas decisões durante a sessão é a nossa incumbência maior. Mas, existiria alguém externo ao caso e

que se interessaria na causa trazida à baila pelo processo? A resposta é sim. Esses usuários externos, se assim podemos chamá-los, são todos aqueles que entram em contato conosco para ter suas disputas resolvidas de antemão. Isso inclui os advogados, estagiários e outras pessoas que permaneçam próximos até a tentativa de conciliação se findar. Eis que não há nada mais eficiente do que atender o mais rápido possível os desejos de quem busca na conciliação uma esperança. Um serviço que seja forçosamente neutro, o máximo possível, tanto quanto sigilado, de baixo custo e que ajude as pessoas a entender todos os problemas para melhor explorar as soluções possíveis, construindo confiança permanente e possivelmente chegando próximo de um novo ajuste, não só legal como emocional, se aceitável por ambas as partes¹².

04. Faça um Favor a Si Mesma Antes de Findar a Leitura deste Ebook

Você faria um grande favor a si mesma evitando o seguinte: se livre de qualquer narrativa que remonte ao vitimismo que você possa ter escolhido crer sobre algum usuário da Justiça ou sobre a sua pessoa. Sabemos que vários pontos dessa leitura possam ter sido chocantes, mas foi preciso. É preciso sair da zona de conforto para gerar grandes transformações.

¹² BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial, p. 131.

O consentimento entre as partes envolvidas num processo pode sim ocorrer por meio da sua iniciativa voluntária. Sim. Acredite fielmente nisso. O fato de você ter escolhido ler até o fim este ebook é um testemunho de que você não quer se deixar levar pelas circunstâncias da vítima que nada pode fazer diante do aparente acaso da vida e seus problemas comuns à sociedade moderna.

Outra narrativa que você precisa evitar é a ideia de que sempre haverá um conflito insondável em que as técnicas e questionamentos serão sempre insuficientes. Os inumeráveis casos não precisam acabar com algum tipo de situação de ganha-perde. Não. Foque no “ganha-ganha”. Desde que ambos estejam dispostos a ceder um pouquinho de seus direitos, sem dúvida, uma combinação de vontades poderá ser vislumbrada no horizonte de desejos não cumpridos igualmente no passado.

“No decorrer da história a preocupação com a qualidade tem consistentemente aumentado. Atualmente vivemos em uma sociedade em que a atenção dada à qualidade permeia todas as áreas da vida moderna. Naturalmente, tal preocupação está lentamente entrando no campo dos serviços prestados pelo Poder Judiciário. A escolha do [mediador] com base em seu histórico reputacional pode ser indicada como um bom exemplo disso. Esta prática habitualmente encontrada na iniciativa privada em empresas como Ebay, Uber, Mercado Livre, Amazon entre outras, consiste em um exercício de quantificação ou mensuração da qualidade.” (CNJ, 2016, p. 133).

Finalmente, nós precisamos deixar de lado uma narrativa centrada no ego. Isso é difícil. Ela se choca com os nossos desejos mais primitivos de não querer ser esquecida pelo que fazemos com ousadia. Bem sabemos. Odiamos admitir, mas o propósito da mediação é maior do que a gente. Maior do que os nossos interesses momentâneos. Essa preocupação já existe há bastante tempo e vai continuar existindo muito depois de não podermos mais estar no campo da atuação conciliadora. Um pouco de altruísmo sempre permitirá que vejamos a situação complicada sob uma perspectiva superior. É como uma girafa, símbolo (mascote) do nosso trabalho dentro da mediação online de conflitos. Ela consegue ver a paisagem acima de todos os outros animais que no solo estejam. Possui um dos maiores corações dentre os mamíferos e é até capaz de convencer um chacal sobre o quão ingênuas são as suas teimosias. Mas, essa é uma história que ficará para o nosso próximo encontro.

Esse quadro é ainda maior. Ele não representa tudo que você precisa saber sobre suas emoções. Outros ebooks aguardam para serem publicados em breve na internet. Eles serão feitos conforme a sua correspondência com nossa equipe, inclusive. Como você se sente pequena diante de tantas mudanças que estão ocorrendo no presente ano de 2020? Não se sinta envergonhada. Estamos todas aprendendo novas formas de comunicação. Essa é uma delas. Quanto mais nos identificarmos com algo maior do que o nosso “eu”, mais acabaremos por crescer emocionalmente.

Essas novas narrativas que propomos diante do “novo normal” podem representar a oportunidade perfeita para majorar a nossa Inteligência Emocional em audiências de conciliação. Mente e coração tomam parte. Mais progresso temos aos nos tornarmos pessoas sensíveis emocionalmente. Maduras para a grande tarefa da mediação hoje no Brasil e seu trabalho de diminuir e muito a insatisfação que as pessoas sentem diante da morosidade judicial.

conclusão

64



No exame da bibliografia dos frutos de ágil afazer e ânimo por aqui abordados, podemos dizer sim que toda mediadora quer ter um maior número de acordos bem-sucedidos em sua carreira profissional. Mas, isso não é obrigatório de acordo com o que aprendemos através do Manual de Mediação Judicial do Conselho Nacional de Justiça (2016). Não é obrigatório, contudo, é o que diferencia as profissionais das amadoras. Nesta presente obra digital você deve ter assimilado a dar os passos iniciais para alcançar bons resultados dentro da mediação de conflitos que está numa fase crescente de resolução “online” de tantas demandas, sobretudo por causa da contemporânea indigência de isolamento social. O afamado conhecimento conectado à inteligência emocional para tudo isso não deve ser tido como algo descartável. Para tamanha afirmação tratamos de desmistificar várias coisas.

Mesmo quando você entender o que é necessário, poderá ser extremamente desafiador agir de modo eficiente nas sessões de mediação. A menos que você saiba para onde está indo, é claro. É um novo foco que você já está adquirindo mesmo antes das audiências presenciais recomeçarem dentro e fora do sistema jurídico. A maioria das mediadoras ainda tropeça cegamente em seus trabalhos conciliatórios. Agem por meio de tentativas, erros e acertos. Sem entender bem ao certo o porquê elas continuam a falhar, apesar de seus esforços em conciliar questões que podem parecer banais à primeira vista. Esse e-book, sem dúvida, contribuiu na mudança de visão sobre a teoria do conflito moderno. (CNJ, 2016, p. 49).



Em verdade, há eventos novos e suficientemente intensos para provocar mudanças profundas em hábitos e práticas que antes só pareciam imutáveis. Precisaremos que você confie nesse livro como um tipo de guia. Dando-lhe exatamente as ferramentas que, na prática, trazem mais resultados no início da caminhada para finalmente alcançar a importância que você sempre quis dar ao procedimento conciliatório. Saberes efetivos para desafogar o atual Poder Judiciário brasileiro com seus milhões de casos a serem julgados do mesmo modo serão desvendados nesta ocasião de aprofundamento imperativo à profissional de mediação.

A solução, a despeito dos casos que enfrentamos dia-a-dia serem em sua maioria complexos, é simples. Você não precisa se preocupar em conciliar de maneira assertiva logo na próxima sessão de mediação. Não. Basta definir e atingir certos objetivos que não necessariamente dependem das partes numa mesa redonda da Justiça brasileira. Compreender que o conflito é inevitável e que pode ser uma força positiva para o crescimento é uma das primeiras noções destacadas por essa leitura ativa. Ela é um registro dos nossos primeiros passos em querer estar perto de ti como equipe. Enquanto a coletividade parece insistir em se frustrar com problemas insondáveis, você, mediadora, deverá se empenhar em adquirir um método real para alcançar certas metas surpreendentemente corriqueiras.



Nosso desígnio foi tentar consolidar esse artifício ao longo dos capítulos deste livro. Mas, para reiniciar nossa prática, a meta para alcançar todos os resultados exigirá de você certo controle cada vez maior sobre a atuação do abundante hormônio que todas nós conhecemos como sendo a adrenalina, lembra? Transpiração, elevação do tom de voz, irritação, hostilidade, descuido verbal são reações provocadas pelo aumento desmesurado da adrenalina no corpo humano. Então, tome cuidado. Tal hormônio é percebido pelas pessoas significativamente envolvidas emocionalmente em conflitos e ainda que posteriormente haja muito arrependimento, diversas pessoas se valem desses sintomas, mesmo concluindo não serem eles os mais eficientes ou produtivos durante uma tentativa de conciliação a curto prazo. Mande um e-mail para a gente traduzindo como você tem utilizado o aprendizado deste ebook em seu dia-a-dia como mediadora. Não cansaremos de ressaltar o e-mail: contato@moc40.com.br.

Os resultados que você deve conquistar como hábil mediadora estão em localizar a causa de toda a negatividade provocada pela adrenalina e que, em termos menos científicos, estão impedindo você de ser mais bem assertiva em seus afazeres na Justiça. O passo seguinte é substituir cada momento de tensão aparente por boas práticas elucidadas em nossos infográficos. Não deixe de reler o capítulo 2 em que o modelo para o desenvolvimento de determinadas habilidades de inteligência emocional deverá servir para as situações mais tensas da atividade negocial. Independente da causa em desordem manifesta pelas partes.



Lembra, pelo menos, dos cinco principais benefícios que elencamos na página da “<moc40.com.br/inteligenciaemocional>”, onde transpusemos parte do nosso conhecimento sobre inteligência emocional para a mediação online de conflitos? Para lembrar não deixe de responder as seguintes perguntas e depois, por favor, manda para a gente pelo e-mail: contato@moc40.com.br

1.

O que significa ter o conhecimento imprescindível para aperfeiçoar uma sessão de mediação? Você já está ciente da forma como deve manifestar sua empatia? Principalmente naqueles casos complicados sob a competência dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos – CEJUSCs? Fale um pouco sobre isso, se tiver um tempinho, em nossa Comunidade MOC 4.0 no Facebook.

2.

Como você substitui vícios de pensamento que todas nós temos por relações ganha-ganha em que o procedimento de conciliação acabe se tornando menos desgastante às pessoas envolvidas na disputa e sem nenhuma negação emocional?

3.

Como tornar tais práticas permanentes durante a mediação? Você já se sente capaz de medir a intensidade da mistura das emoções de alguém por completo? É possível colocar em prática alguma das coisas que você aprendeu aqui para tornar a sessão mais ágil e sem confusão?

4.

Por que o conflito pode ser algo positivo para o crescimento dos indivíduos de um modo geral?

5.

Quando devemos agir para evitar que os conflitos se tornem espirais sem um fim determinado pelas partes do processo?

Esmiuçando o que pode ser lido com cuidado no capítulo 3 em que o aprimoramento das técnicas de inteligência emocional acabará por desfazer por completo o emaranhado causado pelo que é denominado em mediação como sendo a “espiral” de um conflito – aquele momento da discussão em que vítimas e ofensores se confundem com o relato do caso e, você, mediadora, se perde por não saber mais quem realmente deu causa ao problema dentro do duradouro bate-boca. Esse ebook foi especificamente escrito para te fornecer informações precisas sobre como agir com temperança nessas ocasiões super estressantes.

Desde já você já tem o suficiente para começar a dominar suas desenvolturas de astúcia sobre os sentimentos que antes pareciam incontroláveis. Não tema o jogo da empatia em causa. Saiba que a maioria das pessoas já possui a confiança de que precisam para realizar qualquer ação no sentido de obter as pazes entre adversários. O que elas não têm é a crença em si mesmas de que isso pode ser feito com base em gatilhos positivos durante uma sessão.

Num próximo ebook pretendemos falar mais sobre tudo isso. O sentido continua sendo desencadear apenas o que pode ser objeto da tão admirada possibilidade de construção cooperativa de soluções entre as pessoas. Se uma disputa normalmente decorre da percepção, muitas vezes, errônea, de que os interesses das partes não podem coexistir, a transformação do processo destrutivo deve ser feita com o estímulo de soluções criativas. Do mesmo modo o material aqui presente não poderá deixar de alargar o seu potencial criativo dentro da indigência (não obrigatória) porém super almejada em: *dissolver uma desordem entre as pessoas e o mais rápido possível por intermédio do Poder Judiciário.*





O segredo está em desviar do passado e olhar sempre de maneira prospectiva de modo que eventual atribuição de culpa seja desconsiderada durante o procedimento de mediação. (Não se desespere). Nossos próximos lançamentos devem dar conta de familiarizar isso tudo para você. Há em toda sessão um espaço de tempo que deva permitir a reformulação das questões diante de eventual impasse. A disposição do condutor é encontrar tais “brechas” durante a conversa inicial. E isso não precisa acontecer sempre de maneira intuitiva como a maioria das mediadoras fazem. Se tiver que voltar ao passado, reforce tão-somente a relação social preexistente ao conflito. Deixemos essa alusão à empatia que nada mais é do que usar os recursos de inteligência emocional para se aproximar do outro. Jamais supor qualquer intervenção precipitada, porque, no fundo, é impossível presumir 100 % (cem por cento) o que a outra pessoa está sentindo. Mas, isso é um assunto para o nosso próximo encontro.

74

Bibliografia

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.) *Manual de Mediação Judicial*, 6ª Edição (Brasília / DF), 2016.

COLMAN, Andrew M. *A Dictionary of Psychology*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2001.

DWYER, Judith. *Communication for business and professions: Strategies and skills*. National Library of Australia: Pearson Australia, 2013.

FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Trad. Dra. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Imago, 1985. (Série Logoteca). Original: Getting to yes.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência social: o poder das relações humanas*. São Paulo: Campus, 2007.

YARN, Douglas. E. *Dictionary of conflict resolution*. São Francisco (Califórnia): Jossey-Bass Inc., 1999.



**MEDIAÇÃO
ONLINE DE
CONFLITOS**

4.0

MOC 4.0