



A mediação no âmbito do Ministério Público

Danielle de Guimarães Germano Arlé, Luciano Badini
e Vladimir da Matta Gonçalves Borges

INTRODUÇÃO

Neste capítulo, pretendemos apresentar a *mediação* como um dos mecanismos de resolução de conflitos à disposição do membro do Ministério Público, bem como traçar um panorama sobre o conceito de mediação, seu objetivo, o papel do mediador, as etapas de uma mediação e algumas de suas ferramentas, que poderão ser aplicadas em contextos diversos.

A apresentação destas linhas gerais sobre a mediação é de singular importância para: a) a utilização das ferramentas da mediação na facilitação de diálogos entre pessoas envolvidas em conflitos, notadamente quando haja interesse público na melhoria da comunicação; b) a identificação dos casos mediáveis e, após, encaminhamento destes para a mediação (promovida pelo próprio Ministério Público ou por outras instituições); c) a disponibilização de instrumentos para a criação de programas institucionais de mediação no âmbito do próprio Ministério Público; d) a democratização do acesso às ferramentas da mediação a todos os membros e servidores do Ministério Público, em suas diversas áreas de atuação.

MEDIAÇÃO: A NEGOCIAÇÃO FACILITADA POR UM TERCEIRO

A mediação, em sentido amplo, pode ser definida como a ação de um terceiro que auxilia duas ou mais pessoas a resolverem um conflito. Nesse sentido, qualquer pessoa poderia ser um mediador, bastando uma pequena consulta à memória para que o leitor se lembre de algum momento de sua vida em que figurou como mediador informal ou intuitivo.

Em sentido mais estrito, a mediação é um mecanismo de autocomposição assistida, em que um terceiro atua de modo imparcial e neutro, auxiliando as pessoas envolvidas em um conflito – chamadas “envolvidos” – a melhor conduzirem negociações e, assim, encontrar soluções mutuamente satisfatórias.

A melhoria da comunicação e da relação entre pessoas em conflito permite que elas próprias construam soluções que atendam aos seus interesses principais. Na autocomposição – diferentemente dos métodos heterocompositivos, em que a solução “vem de fora” – os envolvidos *decidem juntos como solucionar o conflito*, sem a imposição do resultado por um terceiro.

As técnicas de negociação abordadas anteriormente neste manual podem ser adaptadas à atuação do mediador, e, da mesma forma, algumas técnicas da mediação podem ser manejadas em situações de negociação e facilitação de diálogos, já que a mediação nada mais é do que a intervenção do terceiro neutro para assistir a negociação entre os envolvidos num conflito.

A mediação pode ainda ser definida como uma forma amigável e colaborativa de solução de controvérsias, em que os próprios envolvidos são estimulados a resolver juntos a contenda, aprendendo também a prevenir novos conflitos.

Ao estimular o protagonismo dos envolvidos, o mediador os conduz à percepção de que eles próprios são capazes de resolver futuras desavenças, a partir do modelo de negociação vivenciado durante a mediação. Em uma palavra, há o *empoderamento* dos mediados.

Existem diversas escolas ou modelos de mediação. Entretanto, para os objetivos deste manual, apresentaremos as características gerais da mediação e a estrutura do processo de mediação tal como expostas no Manual de Mediação Judicial da Escola Nacional de Mediação e Conciliação da ENAM.

OBJETIVOS DA MEDIAÇÃO

Na mediação, como mecanismo de autocomposição de conflitos, podem ser identificados *vários objetivos*, não excludentes um do outro, dentre eles os seguintes: a) facilitar a comunicação entre os envolvidos num conflito; b) fo-



mentar a manutenção de relações continuadas; c) orientar os envolvidos num conflito a resolvê-lo pacificamente, por meio de soluções por eles geradas, que os satisfaçam e atendam aos seus interesses; d) estimular as pessoas em conflito a buscar soluções geradas por elas mesmas (**empoderamento**); e) estimular as pessoas em conflito a perceber seus aspectos positivos, na esteira da **Moderna Teoria do Conflito**; f) demonstrar às pessoas envolvidas que, diante de um novo conflito, elas serão capazes de encontrar, por elas mesmas, novas soluções (**caráter pedagógico**); g) promover o **reconhecimento** mútuo entre os envolvidos, para que cada um compreenda os interesses do outro e os considere legítimos, ainda que diferentes dos seus próprios interesses.

É muito importante ressaltar que *não é considerada fracassada* a mediação na qual, ao final, não se atingiu o acordo, pois há outros objetivos sempre alcançados, inclusive a sensibilização dos participantes.

O PAPEL DO MEDIADOR. PRINCÍPIOS E GARANTIAS

O papel do mediador, como dito anteriormente, será o de *auxiliar a negociação entre os envolvidos num conflito*, envidando esforços para restabelecer ou aprimorar o diálogo, a relação social e potencializar a construção de soluções mutuamente aceitáveis.

São aplicáveis à mediação os seguintes **princípios**:

I – Voluntariedade: concordância expressa dos envolvidos na sua participação em todas as etapas da mediação, podendo, a qualquer momento, já iniciada a mediação, optarem por não prosseguir no processo.

O Ministério Público pode solicitar, se entender cabível, que os envolvidos assinem um termo de concordância com a mediação e suas etapas.

II – Confidencialidade: compromisso de sigilo sobre todas as informações obtidas nas etapas da mediação, inclusive nas sessões privadas, salvo autorização expressa dos envolvidos e casos de violação à ordem pública ou às leis vigentes. O membro ou o servidor do Ministério Público que participar

da mediação não poderá ser testemunha dos fatos nela ocorridos, nem atuar como advogado dos envolvidos, com exceção dos casos em que a confidencialidade não se aplica.

A confidencialidade, ou sigilo do processo de mediação, visa garantir a confiança e o respeito entre os mediados e o mediador, afigurando-se fundamental para que os envolvidos revelem informações importantes para a superação da controvérsia.

Para Karl Slaikeu,

Um dos marcos da mediação é a garantia, dada pelo mediador, de confidencialidade das informações reveladas a ele. A confidencialidade é valiosa porque ela permite que as partes falem abertamente sobre seus interesses, sentimentos, preocupações e alternativas com um terceiro desinteressado: o mediador. (SLAIKEU, 2004)

Outra importante função do sigilo das informações prestadas ao mediador é especialmente notada durante reuniões particulares, em que o mediador se encontra com cada envolvido separadamente, visando à coleta de informações relevantes para o deslinde da controvérsia.

Nessas reuniões individuais, chamadas de *caucus*, o envolvido pode discorrer sobre o problema e responder às perguntas formuladas pelo mediador. Amparado pelo princípio da confidencialidade, o envolvido poderá revelar fatos que relutaria em informar na presença do outro, pois as informações e relatos explicitados nessas reuniões só poderão ser levados ao conhecimento do outro envolvido com a permissão do primeiro.

III – Decisão informada: informação aos envolvidos quanto aos seus direitos na mediação e ao contexto fático no qual estão inseridos, podendo, caso assim desejem, comparecer com advogados ou Defensores Públicos.

IV – Informação: esclarecimento aos envolvidos sobre o método de trabalho a ser empregado, de forma completa, clara e precisa, com informações sobre os princípios e as etapas do procedimento.



V – Autonomia da vontade: respeito aos diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-se-lhes a construção de uma decisão voluntária, e não coercitiva.

VI – Ausência de obrigação de resultado: liberdade dos envolvidos de não chegarem a um acordo e compromisso do mediador de não tomar decisões pelos envolvidos.

VII – Desvinculação da profissão de origem: esclarecimento aos envolvidos de que os mediadores atuam desvinculados de sua profissão de origem, sendo informados de que, caso seja necessária orientação ou aconselhamento afetos a qualquer área do conhecimento, como a jurídica, poderão trazer para a sessão o respectivo profissional.

VIII – Compreensão quanto à mediação: verificação de que os envolvidos, ao chegarem a um acordo, compreendam perfeitamente suas disposições, que devem ser exequíveis, gerando o comprometimento com seu cumprimento.

IX – Igualdade: tratamento aos envolvidos de forma equitativa, durante todas as etapas da mediação.

A igualdade, decorrente da neutralidade do mediador, consiste na sua atuação equidistante, respeitando o ponto de vista de cada envolvido e permitindo que haja igualdade de oportunidades de participação. O mediador não deve exercer atividade de consultoria sobre o mérito do que está sendo discutido, evitando o juízo de valor e a visão pré-concebida.

X – Autodeterminação: esclarecimento aos envolvidos de que as opções geradas e o acordo eventualmente feito são de sua inteira responsabilidade.

XI – Respeito à ordem pública e às leis vigentes: certificação, por parte do mediador, de que eventual acordo entre os envolvidos não viole a ordem pública nem contrarie as leis vigentes.

XII – Empoderamento: estímulo aos envolvidos a resolver seus conflitos atuais e futuros, em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição.

XIII – Validação, Legitimação ou Reconhecimento: estímulo aos envolvidos de se perceberem reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito.

A partir desses princípios, podemos observar que o mediador não agirá como um magistrado, analisando quem tem razão naquele conflito a ele apresentado ou quem está certo ou errado. A atuação do mediador dar-se-á na interação entre os envolvidos e na estruturação de um processo que permita potencializar a comunicação produtiva e a criação de soluções mutuamente satisfatórias pelos próprios mediados.

Na mediação de conflitos, o mediador do Ministério Público deverá ter as seguintes **garantias**:

I – Competência: possuir conhecimento que o habilite à atuação como mediador.

O mediador deve analisar se tem os conhecimentos e habilidades necessários para bem conduzir a mediação e lidar com a complexidade do caso.

Esta garantia informa que o mediador somente deve mediar se tiver a qualificação necessária para desempenhar esse papel. Balizado nesse princípio, o mediador deve buscar formação continuada e reciclagens periódicas, bem como observar mediadores mais experientes, complementando seu treinamento com cursos e estágios específicos em diferentes áreas de atuação.

II – Imparcialidade: agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito, abstendo-se de preconceitos, favoritismos ou preferências na condução do processo e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente.

Mais do que ser imparcial, o mediador deve demonstrar a imparcialidade e estar atento a qualquer relação preexistente ou conflito de interesses que ponha em risco sua adequada atuação.



A imparcialidade deve ser traduzida, na prática, como a abstenção do mediador. Considerando que, como todos os seres humanos, o mediador também tem suas crenças, valores e formas de agir adquiridos durante toda a sua vida, a melhor forma de exercer a imparcialidade é *ter consciência de seus próprios preconceitos e, assim, abster-se de agir segundo eles*.

III – Independência e autonomia: atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a mediação, em qualquer etapa, se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, escusando-se de redigir acordo ilegal ou inexequível.

A PARTICIPAÇÃO DE ADVOGADOS

Na mediação, poderão participar ou não, a critério dos envolvidos, seus advogados.

O *protagonismo* dos mediados é uma premissa da mediação, cabendo ao mediador garantir que eles se manifestem e colaborem no processo. Os advogados dos envolvidos podem participar da mediação, sanando dúvidas jurídicas de seus clientes e auxiliando na elaboração de soluções criativas, bem como na redação ou análise jurídica dos termos do acordo. Porém, durante o processo de mediação, os envolvidos devem ser estimulados a se comunicarem diretamente, com foco na satisfação de seus reais interesses.

POSIÇÕES, INTERESSES, QUESTÕES E SENTIMENTOS

A negociação que o mediador busca estimular deve ser baseada em interesses e não em posições. A *posição* é o interesse aparente, o que a pessoa diz que pretende. O *interesse*, ou interesse real, é o que a pessoa busca efetivamente com o pedido.

Para que a noção de *posição* fique mais clara, vejamos um exemplo: o vizinho “A” construía sua casa próximo ao muro divisório de propriedade do vizinho “B”. Este disse não querer que “A” continuasse a construção,

desejando a interrupção da obra e sua edificação em local mais adiante. Neste caso, temos as posições do vizinho “A” (continuar construindo sua casa) e a do vizinho “B” (parar a construção da casa de “A”). Com apenas essas informações, teríamos um impasse de difícil solução, pois as posições dos vizinhos são incompatíveis. *O mediador deve então identificar quais os reais interesses por trás das posições apresentadas.*

A comunicação ineficiente provoca muitos conflitos aparentes, sendo papel do mediador propiciar a melhoria da comunicação e a identificação, pelos próprios mediados, dos seus interesses e dos interesses do outro. A posição é apenas uma maneira, definida unilateralmente, de alcançar interesses ou necessidades.

Nesse exemplo, a partir da melhoria da comunicação, os envolvidos acabaram apurando que o vizinho “B” estava preocupado com a construção da casa por acreditar que perderia sua privacidade, pois a janela estava sendo colocada acima do muro e de frente à sua piscina. Já o vizinho “A” estava realizando um sonho ao construir a casa, e o projeto permitia que ele ocupasse o terreno de modo mais eficiente, sendo a janela necessária apenas para garantir luminosidade ao cômodo em que estava sendo instalada. Nesse ambiente ficaria um *closet*, e a janela estaria a dois metros do chão. Ao identificar o interesse do vizinho “A” (manter a luminosidade no cômodo) e o interesse do vizinho “B” (manter sua privacidade), eles puderam negociar uma solução que garantisse que ambos tivessem seus interesses integralmente atendidos. A instalação de janela que garantiu a luminosidade e limitou a visualização da área de lazer foi a solução encontrada pelos vizinhos. Havia também um interesse em comum que foi preservado, que era a boa convivência da vizinhança.

O mediador auxilia os envolvidos a trabalhar juntos, com enfoque prospectivo, lidando com a situação presente para planejar ações e compromissos futuros. Em regra, os envolvidos no conflito iniciam sua fala com foco retrospectivo e, em muitos casos, com argumentações que se referem à atribuição de culpa ao outro ou à justificação ou defesa em relação à culpa que o outro lhe atribui.



O mediador deve estimular o foco na busca de soluções para o futuro, o que permite aos mediados agirem para melhorar a situação e redefinirem o conflito como uma oportunidade de melhoria, de compreensão mais ampla da realidade e de estabilização das relações interpessoais.

Para que a mediação atinja seus objetivos, é necessário bem distinguir e identificar interesses, posições, questões e sentimentos.

Interesse, como exposto, é o que alguém realmente almeja alcançar ou obter. No processo de mediação, o mediador deparar-se-á com os mais diversos interesses, *independentemente destes serem juridicamente protegidos ou não*.

Posição, também como já explicado, é o interesse aparente, o que a pessoa, inicialmente, diz que pretende.

Questão é o tópico apresentado para discussão, é o ponto controvertido, de cunho objetivo (guarda e pensão alimentícia dos filhos, por exemplo). Diante de um conflito, pode ocorrer que os envolvidos apresentem diversas questões distintas e de forma aglutinada. É importante que o mediador fragmente uma “grande questão” em questões menores e conduza o início da negociação pela questão menos complexa, com gradação da menos para a mais complexa, ainda que aquela não seja a questão principal.

Sentimento é o que trazemos construído dentro de nós, não momentaneamente. Diversamente, a emoção é conceituada, não raro, como algo momentâneo, que emerge em reação a estímulo. Neste ponto, é válido assinalar que nem todos os autores fazem distinção entre sentimentos e emoções. De toda sorte, os sentimentos e as emoções não devem prevalecer na resolução satisfatória de um conflito, sendo necessário reconhecer que eles existem e validá-los para que os envolvidos possam tratar adequadamente o conflito.

Com relação aos sentimentos e emoções, é importante lembrar que a função do mediador não é a de psicólogo, afigurando-se-lhe vedado, por tal razão, abordar sentimentos e emoções de forma profunda, mas tão somente identificá-los para validá-los, ou seja, reconhecer que eles existem, normalizar sua existência e dar-lhes importância, sem juízo de valor.

A distinção e o correto esclarecimento aos envolvidos dos interesses, posições, questões e sentimentos/emoções são extremamente relevantes para o avanço do processo de mediação em direção a um entendimento recíproco e à construção do consenso.

A FORMAÇÃO DO MEDIADOR

O mediador, como um facilitador da comunicação e da negociação entre os envolvidos, deve desenvolver habilidades e conhecimentos que permitam a ele exercer esse papel. O mediador técnico se diferencia do mediador informal, ou intuitivo, por ter uma formação baseada em *competências auto-compositivas*. A seguir, resumimos algumas das competências necessárias ao ofício do mediador técnico.

Pesquisas nacionais e internacionais, analisando a qualidade de programas de mediação, indicam que a capacitação adequada, a supervisão e a formação continuada do mediador são fatores preponderantes na obtenção de resultados positivos para a qualidade do serviço de mediação disponibilizado ao usuário.

A capacitação do mediador definirá se a mediação oferecida pelo programa tem as características almejadas no que se refere à melhoria da comunicação entre os envolvidos, prevenção de novos conflitos e resultados entendidos como mutuamente satisfatórios.

Conforme orientação inserta no Manual de Mediação Judicial da ENAM (do Ministério da Justiça), a formação de mediadores terá melhores resultados se baseada em competência, e não em tempo. O mediador competente deverá adquirir conhecimentos teóricos e práticos para iniciar sua atividade profissional, assim como os médicos-cirurgiões precisam conhecer as teorias e as técnicas para realizar intervenções cirúrgicas com precisão e qualidade.

As competências a serem desenvolvidas pelo mediador são chamadas de competências autocompositivas e, a partir de um curso básico de mediação, pode-se capacitar o mediador em formação com as competências básicas necessárias ao início de suas atividades. A supervisão de outros mediadores



e a avaliação do destinatário do serviço, somadas a uma formação continuada em técnicas autocompositivas, permite que os programas de mediação possam alcançar níveis elevados de qualidade.

As competências autocompositivas descritas no referido manual são didaticamente divididas em *cognitivas, perceptivas, emocionais, comunicativas, de pensamento criativo, de negociação e de pensamento crítico*. Essas competências não exaurem o rol de conhecimentos, habilidades e atitudes que o mediador desenvolverá ao longo de sua experiência, mas servem de referenciais para que ele acompanhe cada fase de seu desenvolvimento profissional.

COMPETÊNCIAS COGNITIVAS

As competências cognitivas permitem que o mediador perceba o conflito como um fenômeno natural às relações sociais, o que leva a analisá-lo de forma prática, identificando respostas mais eficazes para alcançar os interesses reais dos envolvidos, estimulando comportamentos cooperativos e utilizando a estratégia de solução adequada para a controvérsia.

COMPETÊNCIAS PERCEPTIVAS

As competências perceptivas possibilitam a compreensão de que o mesmo fato pode ser percebido de formas distintas, viabilizando, em seguida, a escolha da perspectiva adequada à facilitação da construção de soluções que observem os reais interesses dos envolvidos.

A percepção de um julgador tende a identificar quem tem razão e quem não a tem, com foco nos argumentos trazidos pelas partes para sustentarem suas posições. Diversamente, o mediador dirige sua percepção à identificação de questões, interesses e sentimentos, de forma a integrar as percepções dos envolvidos e facilitar a busca por soluções criativas, que contemplem de maneira satisfatória as perspectivas e os interesses de todos os envolvidos. O mediador com desenvolvimento avançado destas competências consegue identificar, com precisão e empatia, as percepções dos envolvidos, estimulando mudanças de compreensão que permitam o enfoque nos interesses

reais e que afastem discussões sobre culpa, conduzindo os envolvidos a contextos mais favoráveis à resolução de conflitos.

COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

As competências emocionais permitem ao mediador compreender como se processa o conjunto de estímulos emocionais aos quais estamos expostos quando envolvidos em uma situação de conflito.

O mediador com tais competências desenvolvidas compreende e demonstra que cada um deve se responsabilizar pelas suas próprias emoções. Com isso, podem ser aceitos com naturalidade os sentimentos e compreendidas as próprias emoções, assegurando-se a permanência da calma e a concentração na solução de questões, mesmo diante de situações de forte emoção.

Estas competências desenvolvem o autocontrole, permitem aceitar e validar emoções e percepções, bem como estimulam o desenvolvimento de competências emocionais das pessoas envolvidas no conflito.

COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS

O mediador é um facilitador da comunicação entre os envolvidos, assim as competências comunicativas são fundamentais para uma boa mediação e podem ser definidas como “aquelas referentes à forma com que se transmite o conjunto de mensagens pretendido ou intencionado”¹⁹³. O ideal é que cada um se responsabilize “pela forma com que suas mensagens são compreendidas (saber pedir) e pela forma de compreender as mensagens daqueles com quem se comunica (saber ouvir o que está sendo pedido pelo outro)”¹⁹⁴. A forma com que se desenvolve a comunicação sistêmica entre os envolvidos influencia diretamente o resultado do processo autocompositivo.

Podemos identificar duas formas de comunicação: uma que prejudica ou

¹⁹³ MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2013, p. 222.

¹⁹⁴ Ibidem, p. 222.



dificulta um resultado satisfatório para os envolvidos em um processo autocompositivo e outra que potencializa resultados positivos em autocomposições. A primeira é uma comunicação polarizadora ou violenta, na qual os envolvidos se veem como adversários e pressupõem que um está certo e o outro errado, enfraquecendo o vínculo social existente entre os comunicantes. A segunda é uma comunicação conciliatória ou empática, em que “as informações são transmitidas e recebidas de forma a estimular o entendimento recíproco e a realização de interesses reais dos comunicantes”¹⁹⁵, fazendo com que haja uma aproximação entre as pessoas e um fortalecimento do vínculo social existente entre elas.

A comunicação conciliatória permite identificar pedidos implícitos nos discursos e traduzir ‘insultos’ ou ‘ameaças’ como ‘pedidos realizados sem habilidade comunicativa’. A comunicação efetiva permite “compreender os interesses explícitos e implícitos e conduzir a transformação da percepção do conflito de fenômeno negativo em fator positivo na vida dos mediados”¹⁹⁶.

A comunicação conciliatória caracteriza-se por manter um enfoque prospectivo dos discursos, com postura colaborativa e responsabilidade do indivíduo quanto à forma que se comunica para alcançar seus objetivos. Já a comunicação polarizadora mantém enfoque retrospectivo, postura judicatória e transferência da responsabilidade pelos objetivos pretendidos a outras pessoas, tratando o outro como obstáculo para se alcançar o que se quer. A primeira é direcionada à realização de interesses reais e tem como premissas o entendimento, a empatia e a validação de sentimentos do interlocutor. A segunda é direcionada aos interesses aparentes (ou posições) e desconsidera ou desvalida sentimentos do interlocutor.

Um dos papéis fundamentais do mediador é auxiliar os mediados a formular pedidos de modo conciliatório. O pedido é compreendido como a “ação eficaz e proativa com a qual se expressam sentimentos e se busca suprir necessidades”¹⁹⁷. O mediador, ao traduzir um pedido realizado em linguagem polarizadora para uma linguagem conciliatória, identifica sentimentos,

¹⁹⁵ Ibidem, p. 222.

¹⁹⁶ Ibidem, p. 223

¹⁹⁷ Ibidem, p. 225

expressa claramente necessidades e auxilia na estruturação do pedido de modo explícito e claro, atento à linguagem positiva (ou seja, com foco no que se busca) e com a especificação de ações concretas que poderiam ser realizadas para atender o pedido.

O desenvolvimento das competências comunicativas do mediador é realizado através da escuta ativa, formulação de perguntas que permitam uma melhor compreensão do conflito, resumo do que foi falado com precisão empática, captação dos significados latentes, utilização de linguagem neutra ou positiva, consciência da comunicação não verbal e paraverbal.

COMPETÊNCIAS DE PENSAMENTO CRIATIVO

As competências de pensamento criativo se referem aos conhecimentos e habilidades no desenvolvimento de soluções, por meios inovadores, originais ou alternativos, para problemas concretos ou hipotéticos.

Quando os mediados estão focados nas posições (ou interesses aparentes), o conflito parece ter apenas duas opções para ser solucionado: a posição de uma parte e a da outra. Quando emergem os reais interesses e o mediador estimula a estruturação do processo de gerar ideias que atendam a esses interesses, a criatividade dos envolvidos pode ser mais bem aproveitada, potencializando o surgimento de opções mutuamente satisfatórias.

COMPETÊNCIAS DE NEGOCIAÇÃO

As competências de negociação são referentes ao modo como o mediador utiliza os instrumentos de negociação, compreendendo e aplicando teorias de negociação.

Todas as competências autocompositivas se complementam e se entrelaçam, favorecendo o desenvolvimento das competências de negociação. O mediador competente deve ter a capacidade de, na condução da mediação, estimular negociações integrativas e orientar os envolvidos e advogados sobre o processo de negociação.



COMPETÊNCIAS DE PENSAMENTO CRÍTICO

Por fim, as competências de pensamento crítico referem-se ao processo de tomada de decisão dos mediados na escolha das diversas soluções encontradas para problemas concretos ou hipotéticos.

O mediador estimula a escolha consciente dos mediados diante das possibilidades de soluções disponíveis e, como um agente de realidade, estimula a reflexão dos mediados quanto aos riscos e consequências de curto e longo prazo da tomada de decisão. Em síntese, o mediador deve fomentar a construção de soluções eficazes, que sejam percebidas, por todos, como justas, realistas e administráveis.

REVERTENDO A ESPIRAL DO CONFLITO

Chama-se “espiral do conflito” o fenômeno de progressiva escalada que ocorre nas relações conflituosas, resultante de um círculo vicioso de ação e reação, em que cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa.

Quando se instala a espiral destrutiva do conflito, as suas causas originárias 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.

Exemplificamos com o caso sempre mencionado pelo professor André Gomma de Azevedo: num congestionamento, determinado motorista sentiu-se ofendido ao ser “fechado” por outro motorista. Sua resposta inicial foi pressionar intensamente a buzina. O outro motorista respondeu também buzinando, exibindo algum gesto vulgar. O primeiro motorista continuou a buzinar e respondeu com gesto ainda mais agressivo. O segundo, por sua vez, abaixou o vidro da janela e insultou o primeiro. Este, aos gritos, respondeu que o outro motorista deveria parar o carro e “agir como um homem”, momento em que este lançou uma garrafa de água no veículo de seu contendor. Ao pararem seus carros em um semáforo, o motorista

cujo veículo foi atingido pela garrafa de água saiu de seu carro e chutou a carroceria do outro automóvel.

Nota-se que o conflito se desenvolveu em uma espiral de agravamento progressivo das condutas conflituosas. No exemplo citado, se um policial militar presenciasse o último ato, ele poderia lavrar um boletim de ocorrência que ensejaria a instauração de procedimento de juizado especial criminal. Em audiência, possivelmente o autor do fato indicaria ser, em realidade, 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.

O bom mediador deve estar atento, a todo momento, para intervir e evitar que seja formada uma espiral destrutiva do conflito, ou para revertê-la, quando já formada, convidando os envolvidos a voltar ao foco da questão principal.

A espiral destrutiva pode ser revertida e transformada numa espiral construtiva quando o mediador, com técnicas de percepção e comunicação, ajuda os envolvidos a agir positivamente com o outro, que reagirá também de forma positiva.

ETAPAS DA MEDIAÇÃO

O processo de mediação tem como uma de suas características a flexibilidade, pois o mediador deve ter liberdade para adaptar sua intervenção às peculiaridades do caso, características dos envolvidos e limitações do contexto em que se desenvolve a mediação. A rigor, na mediação familiar, comunitária, judicial, pública ou privada, teremos diferenças na estruturação do procedimento.

Observa-se que a diversidade cultural e a complexidade das relações sociais devem ser consideradas no planejamento da abordagem mais adequada ao caso, pois as influências culturais afetam o conflito e o mediador deve estar atento aos diferentes modos de se perceber a realidade, bem como de se relacionar socialmente. Evitar o prejulgamento e ter consciência de suas ideias preconcebidas torna o mediador mais sensível às peculiaridades de cada caso na condução de um processo de diálogo.



A estruturação das etapas da mediação tem a finalidade de potencializar a comunicação eficiente e o foco nos interesses e necessidades dos envolvidos. Portanto, a mediação é um processo flexível e informal, no qual o mediador conduz as interações das partes, garantindo que todos participem, com a exposição de suas perspectivas e compreensão recíproca.

Ainda que já exista, no âmbito da mediação judicial, um procedimento regulado pela Resolução nº 125/2010 do CNJ, no Ministério Público o procedimento da mediação ainda não está regulamentado, o que não impede que ela seja promovida, com base em princípios e técnicas consagrados.

Apesar da flexibilidade do procedimento, existem algumas fases identificáveis em grande parte das mediações. São elas: pré-mediação, mediação propriamente dita e acordo.

A fase da mediação propriamente dita é dividida em várias etapas. Primeiro, faz-se a abertura ou apresentação. Em seguida, passa-se à exposição das questões pelas partes e escuta ativa do mediador, que então investiga as questões, interesses e sentimentos por meio de perguntas, utilizando resumos e paráfrases, testando a compreensão do que foi dito, reforçando os pontos convergentes e identificando as divergências, fazendo a ordenação dos assuntos a serem tratados, analisando os dados coletados e manejando os sentimentos observados.

Na fase do acordo, o mediador estimula a geração de soluções pelas partes, ajuda na avaliação e escolha de soluções pelos envolvidos, na aferição da viabilidade, estabilização, fechamento e redação do acordo final.

Neste manual, vamos apresentar um modelo com as seguintes fases da mediação: pré-mediação; início da mediação; reunião de informações; identificação de questões, interesses e sentimentos; esclarecimento das controvérsias e dos interesses; resolução de questões; registro das soluções encontradas.

Após a apresentação sucinta dessas fases, serão exemplificadas algumas ferramentas para a instrumentalização de ações concretas em cada momento da mediação.

PRÉ-MEDIAÇÃO

A pré-mediação nem sempre ocorre e, em alguns casos, é englobada pela abertura da mediação. Porém, por vezes, pode ser importante a realização desta fase, pois é o momento em que o mediador e os envolvidos analisarão se o caso é passível de ser trabalhado na mediação ou se deve ser escolhido outro meio de resolução do conflito.

Nesta fase, pode ser feita uma reunião com os interessados ou podem ser realizadas reuniões individuais com cada um deles. No primeiro contato, o mediador informa e esclarece o que é a mediação, quais as características e benefícios do processo, bem como atesta a voluntariedade dos envolvidos em dele participar.

Na pré-mediação, o mediador se identifica aos participantes e procura conhecê-los. Busca também obter um sumário do problema. Deve então definir o processo em detalhes, dando elementos para que os envolvidos decidam adotá-lo ou não.

Obtendo concordância em iniciar a mediação, o mediador explica o procedimento que irá adotar, enfatizando a confidencialidade e a responsabilidade dos envolvidos para o bom andamento das reuniões, combina com os envolvidos a agenda de reuniões e esclarece as regras e a organização do processo. Ao término desta fase, se os envolvidos e o mediador concordarem, pode-se firmar um documento de participação no processo, caso seja necessário.

Alguns mediadores, como Christopher Moore, realizam, preferencialmente, ao menos uma rodada de reuniões com cada envolvido, separadamente, antes de iniciar o processo de mediação com as sessões conjuntas, visando à coleta de dados que auxiliem no entendimento do conflito. Porém, essa coleta pode ser realizada assim que as negociações começarem efetivamente.

A coleta de dados pode ser feita por métodos como a observação direta, a consulta de fontes secundárias e a entrevista. Na observação direta, o mediador estará atento à postura dos participantes, suas reações e o modo como se comunicam. A consulta de fontes secundárias é importante em conflitos



mais complexos e que já tenham gerado dados para consulta (como exemplo, a pesquisa em registros e documentos, tais como minutas de reuniões e acordos anteriores), pois pode trazer informações necessárias a uma mediação bem sucedida.

Por fim, a entrevista é um dos principais métodos de coleta de dados. Nela são feitas perguntas que visam ao esclarecimento de questões e à compilação de informações que ampliem a percepção do conflito.

INÍCIO DA MEDIAÇÃO PROPRIAMENTE DITA

Preparação

É importante buscar local apropriado, com recursos necessários para garantir que todos os envolvidos se sintam confortáveis e seguros durante a mediação. A preparação da sala e da mesa onde será desenvolvida a mediação é fundamental para que os envolvidos se concentrem na negociação e tenham a percepção de que o mediador está no mesmo nível hierárquico dos demais participantes. O ambiente deve ser acolhedor aos mediados, passando a ideia de cuidado e respeito aos usuários do serviço.

A mesa redonda é a mais adequada, por facilitar a visão recíproca, além de dar sensação de igualdade no processo. Caso não seja possível, pode-se utilizar uma mesa quadrada ou retangular, com os envolvidos sentados lado a lado e com o mediador ou mediadores no lado oposto. Pode-se também prescindir da mesa e utilizar apenas cadeiras, dispondo-as em forma de círculo.

A recepção dos mediados deve ser cordial e atenciosa por parte do mediador e de outras pessoas que colaborem com o serviço de mediação. Sem dúvida, ser recebido por alguém com semblante plácido e confiante gera reações bem diferentes daquelas de quem é recebido por outrem com rosto carrancudo e fechado. Em regra, os mediados chegam ao ambiente de mediação nervosos e estressados. É essencial que o mediador não absorva essa carga emocional e, com postura serena, influencie os envolvidos a ter comportamento que favoreça o entendimento mútuo. Na recepção, o mediador pode oferecer água, café ou chá e deve conferir igual atenção a todos os me-

diados, usando um tom e volume de voz que, com naturalidade, transmita tranquilidade e auxílio.

Caso a mediação seja conduzida por dois mediadores, em comediação, deve haver um planejamento conjunto de atuação, dividindo-se a declaração de abertura e combinando-se as transições, para que durante a sessão eles possam se complementar de modo apropriado.

Declaração de abertura

Na primeira reunião conjunta, a apresentação ou abertura do processo de mediação é um momento importante para se estabelecer uma relação de confiança entre mediador e mediados. Devem ser ressaltadas a confidencialidade do processo e a responsabilidade dos envolvidos durante as negociações e na formação de um acordo, além de não se deixarem dúvidas quanto à imparcialidade e ao equilíbrio com que o mediador os auxiliará.

Pode ser que outro mediador, diferente daquele que participou da pré-mediação, conduza o processo a partir desta etapa. Neste caso, a primeira providência será a apresentação do mediador e as boas-vindas aos mediados.

Nesta etapa, o mediador se apresenta em tom informal e pergunta como cada envolvido gostaria de ser chamado. Faz uma explicação simples e clara do que é a mediação, qual o seu papel e expõe suas fases e garantias. Verifica se todos compreenderam e confirma a disposição dos envolvidos em seguir as orientações de conduta e prosseguir o processo de mediação.

A declaração de abertura é a oportunidade que o mediador terá para explicar as regras do procedimento, em geral não conhecidas pelos envolvidos. Por estarmos acostumados com a cultura adversarial, é necessário reforçar nos mediados conceitos fundamentais, como o respeito mútuo, a sinceridade na fala, a escuta atenta e a igualdade de oportunidades.

O mediador deve explicar que, no decorrer do processo, pode ser importante realizar entrevistas em separado com cada envolvido (*caucus*). Assim, ele



evita suspeitas quanto à sua imparcialidade, caso tenha que se utilizar desse recurso no decorrer da mediação.

Após a declaração de abertura, o mediador deve passar a palavra para um dos mediados, para que exponha seu relato. A escolha de quem começa falando pode ser previamente definida pelo mediador, utilizando algum critério objetivo (como, por exemplo, quem procurou o serviço de mediação começa e depois será passada a palavra ao outro) ou pode perguntar quem gostaria de começar falando. Esta última opção de abordagem exige mais atenção do mediador, pois pode gerar um impasse logo no início da mediação.

Deve ainda expor aos mediados que todos terão a oportunidade de falar e que a ordem das falas não afetará o resultado da mediação, além de relembrar a importância de que cada mediado tente entender a perspectiva do outro e que trabalhem conjuntamente, com foco em soluções que atendam aos interesses de todos.

Reunião de informações

Nesta fase, iniciam-se os relatos dos envolvidos e a escuta ativa, para que seja possível entender as perspectivas, questões, interesses e sentimentos de cada um dos envolvidos. O mediador escuta atentamente a narrativa dos envolvidos e faz perguntas para esclarecer pontos que necessitem de mais informações para serem compreendidos.

O *rapport* é um conceito muito utilizado em mediação e começa a ser desenvolvido desde o primeiro contato do mediador com os envolvidos. Pode ser definido como *o estabelecimento de uma relação de confiança e comprometimento, que vai sendo construída com atenção, cordialidade e zelo demonstrados com pequenos gestos e intervenções.*

Durante a fala dos mediados, o mediador deve manter contato visual, demonstrando atenção ao que é narrado, com gestos de entendimento, cuidando para que suas linguagens verbal, não verbal e paraverbal sejam percebidas como imparciais. Deve, ainda, manter o equilíbrio do contato visual

entre os mediados, evitando olhar somente para um. É sugerido não escrever muito enquanto se ouve, para evitar a sensação de desatenção. Se o mediador achar essencial fazer notas, deve avisar às partes que o fará para seu próprio registro, e que isto não afeta sua atenção, nem compromete a confidencialidade.

Durante o relato dos mediados, a atenção do mediador deve ser canalizada para a escuta e observação da comunicação não verbal. Após a primeira narrativa, o mediador deve perguntar se há mais alguma questão a ser exposta e, então, passar a palavra ao outro mediado para expor seu relato, cuidando para que todos se expressem sem interrupções e para que não haja excessos na linguagem do narrador que possam ofender o outro mediado. Fazer perguntas durante a primeira exposição dos relatos de cada envolvido não é recomendável, porque o mediador pode inibir a fala ou criar a sensação de que eles podem se interromper durante a narrativa, o que pode dificultar o controle da sessão posteriormente.

O mediador deve garantir que todos possam apresentar suas percepções em relação ao conflito e manter um ambiente seguro para a expressão dos sentimentos. É muito importante que todos tenham a oportunidade de falar sem serem interrompidos e que se sintam compreendidos. Perceber que estão sendo ouvidos e compreendidos pelo mediador criará um ambiente de confiança e respeito, favorável ao posterior reenquadramento das questões num enfoque positivo.

Após a escuta dos relatos dos mediados, o mediador deve fazer um resumo em linguagem positiva ou neutra, unindo os relatos dos envolvidos em um *texto único*, que permita testar a compreensão do mediador quanto às questões, interesses e sentimentos explícitos ou implícitos. Com esse resumo, os envolvidos podem confirmar se foram ouvidos corretamente e têm a oportunidade de ouvir de um terceiro imparcial uma versão mais positiva ou neutra dos relatos iniciais. O resumo permite que o mediador ordene as questões a serem trabalhadas pelos mediados e orienta as discussões seguintes.



IDENTIFICAÇÃO DE QUESTÕES, INTERESSES E SENTIMENTOS

A identificação de questões, interesses e sentimentos ocorre durante toda a mediação e, após o resumo realizado pelo mediador, em seguida ao relato de todos os envolvidos, ele deve verificar, com perguntas, se há algo que não foi contemplado ou que não tenha sido entendido corretamente.

Ao proceder ao resumo claro e prospectivo do que compreendeu das narrativas dos envolvidos, o mediador deve verificar se alguma questão não constou do resumo e se há algo que tenha sido dito que os envolvidos queiram corrigir. Neste momento, deve ser elaborada uma pauta para as conversações que se seguem, na qual devem constar questões de substância (aspectos objetivos do conflito) e outras de relacionamento (aspectos subjetivos do conflito). As questões serão tratadas de modo estruturado, escolhendo a ordem de discussão que possa favorecer o avanço da mediação em direção à solução do conflito e estabilização da relação social.

Quando um arquiteto observa uma cozinha, ele identifica elementos arquitetônicos e a qualidade do projeto do armário, por exemplo. Quando um nutricionista observa uma cozinha, pode ser que enxergue os produtos alimentícios e verifique a sua composição. Quando um profissional do direito ouve o relato dos envolvidos, ele provavelmente terá uma percepção mais focada em fatores jurídicos e pode construir a solução jurídica enquanto ouve, escutando com foco na análise de fatos e normas aplicáveis ao relato. *O mediador precisa ouvir os relatos com foco na identificação de questões, interesses e sentimentos.* Com isso, poderá auxiliar os envolvidos a organizar as negociações sobre as questões, com foco nos interesses reais de cada um, validando e manejando os sentimentos e perspectivas na melhoria da comunicação e do relacionamento.

Em todo o processo, o mediador deve estar atento à identificação desses elementos e utilizar o resumo para evidenciá-los, já que podem estar camuflados por emoções e posições rígidas. O mediador, como um tradutor, capta as informações e as decodifica para uma linguagem mais clara e positiva.

ESCLARECIMENTO DAS CONTROVÉRSIAS E DOS INTERESSES

Com uma pauta de questões definidas e a explicitação dos interesses identificados pelo mediador, os envolvidos debaterão os assuntos listados no resumo, com foco na construção de caminhos que permitam compatibilizar os seus interesses.

O mediador fará o *replantio* ou *reenquadramento* do conflito, observados os interesses – que já devem ter sido identificados –, descartando as posições.

O mediador tem ao seu dispor um conjunto de técnicas que permitirão uma melhor percepção dos diversos aspectos do conflito e favorecerão a elucidação de questões controvertidas. As perguntas e os resumos de reenquadramento são algumas das ferramentas que estimulam os envolvidos a ampliar seu entendimento quanto aos fatores que mantêm o conflito e sobre os pontos que podem ser convergentes em seus interesses.

O mediador pode realizar reuniões individuais com cada envolvido para, num ambiente mais favorável, estimular a percepção positiva do conflito, a reflexão sobre a perspectiva do outro mediado e o fornecimento de outras informações que não foram expostas na presença do outro. Observamos, muitas vezes, que um dos envolvidos omite alguma informação por temer que o outro a use em seu desfavor. O mediador, em sua declaração de abertura e antes de iniciar uma reunião privada, deve assegurar que sua atuação é pautada pelo princípio da confidencialidade e que somente revelará alguma informação ao outro envolvido se houver expressa autorização ou se ocorrerem outras exceções, por exemplo, notícia de prática de crime. Essa garantia permite que o mediado exponha fatos e percepções que poderão auxiliar no esclarecimento da controvérsia.

Seguindo um percurso uniforme, sem etapas estanques, o mediador deve estimular a fala dos mediados com perguntas que podem ampliar o escopo das tratativas para interesses subjacentes e aspectos fáticos e, com isso, abrir novas possibilidades e perspectivas. Existem perguntas destinadas a canali-



zar a atenção dos mediados para fatores ou perspectivas antes ocultos pela disputa por posições e pelos sentimentos e emoções. Identificar os pedidos implícitos nas expressões mais agressivas ou contundentes é parte essencial desta etapa da mediação. A validação dos sentimentos e a sua ligação com as necessidades não atendidas e as preocupações dos mediados permitirão trabalhar, em seguida, as questões mais objetivas do conflito, de modo mais eficaz e com mais clareza.

RESOLUÇÃO DE QUESTÕES

Nas primeiras etapas, o mediador aumenta o entendimento dos envolvidos sobre o conflito, favorece uma melhor compreensão da perspectiva e dos interesses do outro e promove a gestão dos sentimentos que possam estar influenciando a percepção dos temas debatidos. *A fase de resolução de questões pressupõe que os mediados passaram, de modo adequado, pelas fases anteriores e permite que eles analisem com mais consciência as possibilidades de solução para o conflito.* O mediador e os envolvidos dedicam-se à superação de impasses, à geração de opções e ao processo de tomada de decisão.

Não raro, basta a melhoria da comunicação para que os mediados percebam que alguns dos conflitos antes identificados seriam apenas aparentes, causados por uma falha ou ausência de comunicação. Isso ocorre quando um dos envolvidos acredita que seus objetivos são incompatíveis com as pretensões do outro, mas, em verdade, apenas suas posições seriam contrárias e seus reais interesses podem ser compatibilizados.

Outras situações não são tão simples de solucionar, e, mesmo após a exposição dos reais interesses, os envolvidos continuam num impasse. O mediador deve auxiliar na ampliação das possibilidades de acordo, conduzindo o processo de geração de opções por meio de perguntas, estimulando os mediados a definir critérios ou padrões objetivos para servirem de parâmetro à superação de impasses.

REGISTRO DAS SOLUÇÕES ENCONTRADAS

Com a análise da viabilidade e estabilidade das soluções encontradas, o mediador auxilia os envolvidos na redação dos termos do acordo, preservando uma linguagem que os permita se identificarem com o disposto no documento e, ao mesmo tempo, cuidando para evitar posteriores problemas de interpretação. Em alguns casos, não há necessidade de redigir um texto escrito, bastando para os envolvidos o acordo oral ou o respectivo compromisso de cumprimento.

Caso os envolvidos não cheguem a um acordo, o mediador deve ressaltar os aspectos positivos tratados durante a mediação, como a melhoria da comunicação, a oportunidade de ouvir e ser ouvido e a identificação de convergências. No encerramento da mediação, o mediador deve revisar as questões e os interesses apresentados, deixando aberta a possibilidade de retorno à mesa de mediação se for do interesse dos envolvidos.

Ao final da mediação, havendo acordo, este poderá ser referendado pelo Ministério Público ou submetido ao Judiciário com pedido de homologação, conforme for o caso.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA MEDIAÇÃO

Existem diversas ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas pelo mediador, de acordo com o contexto e o modelo de mediação utilizado.

Algumas dizem respeito à própria estruturação da mediação em etapas destinadas a alcançar determinado resultado, como, por exemplo, o preciso uso da fase de abertura, a correta identificação de interesses, questões e sentimentos, a organização de questões ou a realização de sessões privadas.

Outras ferramentas auxiliam na melhoria do entendimento sobre o envio e a recepção de mensagens. São recursos que permitem a compreensão da perspectiva e dos sentimentos do outro e a expressão eficaz de seus sentimentos, necessidades e interesses. A comunicação não violenta e outros processos de diálogo podem ser estimulados pelo mediador em suas intervenções.



A comunicação não violenta é composta de quatro elementos: observação, sentimento, necessidades e pedido. Observar os fatos e manifestações sem julgamentos implícitos ou explícitos permite que os mediados percebam o que pode ter estimulado o sentimento do outro e que identifiquem, de igual sorte, quais necessidades não estão sendo atendidas para que, então, sejam elaborados pedidos específicos de ação futura.

Outro ponto interessante da comunicação consiste em auxiliar os envolvidos a perceber que há diferença entre a intenção de quem realiza uma ação ou manifestação e o impacto sentido ou percebido pelo destinatário. Separar o impacto da intenção ajuda muito em situações de tensão entre os mediados.

Vejamos um exemplo prático de como podemos usar esta ferramenta.

Sr. João afirma para o advogado do outro envolvido: “Amigo, o que aconteceu foi que eu estava passando por dificuldades financeiras e não pude pagar a parcela”. Dr. Carlos, advogado do outro envolvido e destinatário da fala do Sr. João, responde: “Eu não sou seu amigo. Quero que me chame pelo nome!”. O mediador com boas competências autocompositivas deve intervir: “Me parece que o Sr. João quis fornecer um tratamento cordial e que o Dr. Carlos ficaria mais confortável sendo chamado pelo nome. É isso?”.

O fato de uma ação ou fala causar desconforto ou constrangimento em alguém não significa que seria esta a intenção do envolvido. Isso, contudo, não nos permite ignorar o real aborrecimento do destinatário da ação ou fala.

Por fim, os mediadores podem utilizar técnicas e ferramentas procedimentais, de comunicação e de negociação durante o processo de mediação, dentre as quais destacamos, neste manual, as seguintes: a escuta ativa; o resumo cooperativo; a normalização; a despolarização do conflito; a separação das pessoas dos problemas; a recontextualização ou parafraseamento; a audição de propostas implícitas; o afago, ou reforço positivo; o enfoque prospectivo; o silêncio; as sessões individuais (*caucus*); a troca ou inversão de papéis; as perguntas orientadas para a geração de opções; o teste de realidade; a validação de sentimentos.

ESCUTA ATIVA

Ser ouvido é ser levado a sério, ser considerado e reconhecido como alguém que tem perspectiva, interesses, necessidades e sentimentos próprios. A todo tempo, devemos demonstrar que estamos ouvindo com atenção e explicitar o que entendemos da exposição do envolvido, sem julgamentos, apenas para que este perceba que realmente foi compreendido. Fazendo isso, poupamos a pessoa do esforço de tentar explicar, com outras palavras, aquilo que já nos foi dito, mas que não demonstramos ter compreendido adequadamente.

A escuta ativa começa por uma postura interna de presença, que consiste em estar entregue a ouvir e entender o que a pessoa quer dizer. Ouvir para colher argumentos e refutar o que foi dito provavelmente dará início a um ciclo de ataque e defesa, em que muitas vezes se perde o foco da questão a ser resolvida, dos interesses e metas almejados.

O contato visual com os envolvidos é fundamental para demonstrar atenção na escuta. Deve-se evitar fazer muitas anotações, ler documentos ou realizar qualquer outra atividade que demonstre que sua atenção pode ter se desviado do interlocutor. É comum as pessoas dizerem que estão prestando atenção, enquanto manuseiam o celular ou autos de processo, mas isso prejudica a percepção do falante sobre a escuta adequada. *Na escuta ativa, não basta prestar atenção, é necessário que se demonstre ao interlocutor que estamos atentos e dedicados a ouvir.*

Caso seja necessária a tomada de notas durante a escuta, é aconselhável que isso seja esclarecido aos envolvidos.

Na escuta ativa, é essencial prestar atenção à mensagem que está sendo transmitida e não simplesmente à pessoa que está falando: olhar para a pessoa de forma não atenta afasta a escuta ativa.

Deve-se ouvir sem prejudicar e sem tentar antecipar conclusões antes do interlocutor terminar de se expressar. É válido, também, estar atento aos nossos preconceitos e evitar a associação com casos aparentemente semelhantes já vivenciados. É necessário ouvir sem se preocupar com o julgamento



de quem tem razão ou não, quem está certo ou errado, pois o mediador não vai impor sua decisão ao final.

O mediador ouve ativamente, ganhando a confiança dos envolvidos e colhendo diversas informações que serão trabalhadas com eles em conjunto, com foco prospectivo, na construção de soluções criativas que permitam a integração dos seus reais interesses. Com isso, o foco da escuta deve estar na identificação de questões, interesses, necessidades e sentimentos.

As perguntas apropriadas irão complementar a técnica da escuta ativa, bem como a realização de um resumo ao final, para aferir se o que foi escutado condiz com o que a pessoa quis dizer.

RESUMO COOPERATIVO

O resumo é uma ferramenta do mediador. Podemos utilizá-lo para verificar a compreensão do que foi dito pelos envolvidos e para ressaltar os avanços alcançados até o momento, orientando as negociações. Pode também reforçar para os mediados a existência de interesses convergentes, a resolução parcial do problema ou os consensos sobre determinados temas.

O mediador deve utilizar expressões introdutórias que demonstrem que o resumo foi feito com base em sua própria percepção sobre o que foi dito, utilizando-se de expressões como “Deixe-me ver se compreendi o que foi dito até o momento...”, “Me parece que...”, “Pelo que ouvi, entendo que...”. Ao final do resumo, é aconselhável deixar aberta a possibilidade de os mediados corrigirem o que foi dito, esclarecendo alguma percepção equivocada ou acrescentando algum ponto que tenha ficado fora do relato.

O resumo cooperativo consiste em fazer e apresentar aos envolvidos a síntese de questão sobre a qual convergiram. Por exemplo: “Do que eu entendi, me parece que vocês querem estabelecer um valor razoável para a reparação do dano e vocês gostariam de definir um critério que seja percebido como justo para ambos. É correto eu dizer isto?”. Tal técnica é útil, pois evidencia convergências nas falas dos envolvidos, mesmo quando eles só observam divergências.

Em situações nas quais ambos estão se sentindo desrespeitados, por exemplo, podemos identificar, por um enfoque positivo, que ambos querem ser respeitados e que essa necessidade é convergente.

NORMALIZAÇÃO

A normalização consiste em transmitir a noção de que, em situações de conflito, é comum que a comunicação não seja eficiente, ocorrendo descuidos verbais durante uma discussão. Neste contexto, a mediação é uma oportunidade de se estabelecer um modo mais produtivo de comunicação, que beneficia a construção de soluções satisfatórias para todos os envolvidos.

É relevante que seja esclarecido, desde a abertura da mediação, que conflitos muitas vezes são inevitáveis e inafastáveis, constatação que certamente diminuirá o constrangimento dos envolvidos de estar ali.

Afigura-se oportuno, ainda, por meio da normalização, “tirar o peso” do conflito sobre os envolvidos, esclarecendo que desentendimentos ocorrem e que a dificuldade pela qual eles passam pode ser solucionada com a cooperação de todos.

Assim, esta ferramenta tem o duplo papel de normalizar o discurso, propiciando uma comunicação mais produtiva e menos agressiva, além de neutralizar o constrangimento vivido pelos envolvidos no conflito.

DESPOLARIZAÇÃO DO CONFLITO

O mediador deve sempre lembrar os envolvidos de que eles estão ligados pelo interesse comum na resolução daquela disputa. Dessa forma, a melhor solução será por eles encontrada para satisfazer a todos, ou seja, *o acordo deverá ser bom para um e também para o outro.*

Seguindo a tendência de polarização, os envolvidos costumam acreditar que o que atende a um necessariamente é prejudicial ao outro. Daí a necessidade de o mediador mostrar que, na maioria das vezes, os interesses reais são convergentes, e não excludentes, de forma a despolarizar o conflito.



A comunicação conciliatória, citada anteriormente, é capaz de converter a linguagem polarizadora para uma que ressalta o trabalho conjunto, com foco na construção de soluções prospectivas para o conflito.

SEPARAÇÃO DAS PESSOAS DOS PROBLEMAS

É comum que, em contexto de conflito, os envolvidos se enxerguem como inimigos, atacando-se reciprocamente. No processo autocompositivo, esse tipo de postura será contraproducente, pois todos terão que dizer “sim” para que o conflito seja solucionado, e não haverá um terceiro para decidir quem tem razão.

O mediador deve extrair de manifestações ofensivas o pedido e a necessidade não atendida. Conforme expusemos anteriormente, o mediador deve ajudar os mediados a elaborar seus pedidos de modo que possam ser compreendidos. Quando a comunicação entre os mediados se desenvolve em linguagem positiva, *eles passam a se perceberem lado a lado, no trabalho conjunto de construir soluções que todos aceitem.*

Esta técnica tem grande valor para a melhor resolução do conflito e para o empoderamento dos envolvidos.

Separar pessoas dos problemas ajuda a preservar o relacionamento entre os envolvidos, ajudando-os a perceber que a razão da disputa nem sempre é a pessoa em si, mas a sua conduta ou as circunstâncias.

RECONTEXTUALIZAÇÃO OU PARAFRASEAMENTO

Recontextualizar, ou parafrasear, é uma técnica destinada a *retransmitir* aos envolvidos aquilo que foi falado por eles, mas com outras palavras, *de forma positiva e prospectiva*. É uma ferramenta muito útil para reverter a espiral de conflito.

Na recontextualização, o mediador deve ter como foco os interesses dos envolvidos, filtrando aspectos negativos constatados na fala de cada um.

A técnica pode ser utilizada com afirmações (“Pelo que estou vendo, o filho de vocês é muito importante para todos”) ou interrogações (“É certo eu dizer que o filho de vocês é muito importante para todos?”, “Deixe-me ver se entendi: o filho de vocês é muito importante para todos, certo?”).

As manifestações dos mediados são escutadas pelo mediador e transformadas em observações que contextualizam os fatos de forma ordenada, ressaltando questões e interesses a serem esclarecidos e compreendidos por todos, sem que o resumo seja parcial ou judicatório.

AUDIÇÃO DE PROPOSTAS IMPLÍCITAS

O mediador atento deve ouvir aquilo que implicitamente é trazido na afirmação ou na negação dos envolvidos.

Exemplo 1: um dos envolvidos afirma que trabalha de segunda a sábado e chega à sua casa, no sábado, muito cansado do trabalho. O mediador pode perguntar: “É certo eu afirmar, então, que o senhor tem mais disponibilidade de ficar com o seu filho aos domingos?”.

Exemplo 2: um dos envolvidos afirma que pagou *quase* todas as prestações da geladeira da casa em que moravam juntos. O mediador pode perguntar: “O senhor, então, está dizendo que sua mulher pagou uma parte também? É isto mesmo? Eu entendi certo?”.

A escuta ativa é uma ferramenta essencial à audição das propostas implícitas.

Na audição de propostas implícitas, a negação de determinada ação pode indicar uma afirmação para outra conduta. Caso um dos mediados diga que não acha justo pagar um valor tão alto de indenização, porque acredita que o cálculo não está claro, poderíamos inferir que há intenção de pagar, desde que os custos sejam esclarecidos, por exemplo.



AFAGO OU REFORÇO POSITIVO

O afago, ou reforço positivo, consiste numa resposta positiva do mediador a um comportamento produtivo de um dos envolvidos ou do advogado.

É o elogio sincero, para sublinhar as atitudes produtivas. O mediador deve elogiar a conduta específica, que está coerente com a proposta da mediação, para que o mediado perceba que está agindo adequadamente, favorecendo seu engajamento no processo de diálogo.

Todavia, o mediador deve ter cautela para que o afago não soe como parcialidade.

Alguns reforços positivos podem ser realizados em reunião conjunta; outros se mostram mais adequados em reuniões privadas.

ENFOQUE PROSPECTIVO

É o enfoque que o mediador deve dar no futuro, chamando os envolvidos a pensar e responder – nem que seja apenas para si próprios – quais as soluções que melhor atendem às suas necessidades e aos seus interesses e como querem viver no futuro.

Ao focar no futuro, o mediador auxilia os envolvidos a atuar cooperativamente em busca de uma solução.

Este enfoque visa tirar a atenção dos envolvidos sobre a culpa ou o erro, levando-os a construir, juntos, uma solução adequada para o conflito.

Esta perspectiva visa também evitar que os envolvidos voltem à discussão dos fatos, que devem ser abordados apenas para que o mediador entenda o ocorrido. É necessário lembrar que não há análise de provas na mediação e que o mesmo fato pode ser percebido sob diferentes perspectivas.

SILÊNCIO

O silêncio voluntário do mediador, nos momentos adequados, é uma potente ferramenta a ser utilizada para que os envolvidos: reflitam sobre a forma como estão agindo; prossigam e aprofundem o que estão discutindo; percebam seus comportamentos e procurem reconsiderá-los.

Um exemplo utilizado no já citado *Manual de Mediação Judicial* traz o caso de um envolvido que interrompe o outro continuamente, persistindo na conduta, mesmo após diversas intervenções do mediador. Um simples silêncio após uma interrupção indevida pode fazer com que o próprio interruptor se conscientize de que sua conduta não ajuda no desenvolvimento da mediação.

O silêncio pode ser utilizado, também, após as perguntas do mediador, permitindo que a resposta possa ser elaborada. Outra utilização adequada se dá quando é apresentada uma proposta ou opção de solução para o conflito. Nessa situação, a reflexão e a assimilação do que foi proposto ficariam prejudicadas por uma manifestação do mediador.

SESSÕES INDIVIDUAIS OU CAUCUS

As sessões individuais, ou *caucus*, são encontros realizados entre o mediador e um dos envolvidos, sem a presença do outro.

A sessão individual pode ser usada a critério do mediador, porém, se optar por ela, deve realizá-la com todos os envolvidos, para não gerar suspeita de quebra de imparcialidade. O mediador deve informar sobre a possibilidade de realização de reuniões privadas logo em sua declaração de abertura, pois, havendo necessidade de realizá-las durante o processo, não haverá surpresa para os mediados.

Muitas vezes, é necessário realizar sessões individuais, para permitir que sejam expressos sentimentos negativos e emoções fortes, sem que o conflito seja potencializado.



O *caucus* também é muito útil quando o mediador percebe que um dos envolvidos não quer formalizar um acordo porque há um terceiro pressionando-o (pai, atual cônjuge etc.), devendo, nesta oportunidade, no encontro privado, perguntar àquele envolvido: “quando o senhor sair daqui, a quem vai contar ou tem que contar o que aconteceu?”.

Antes de iniciar a reunião privada, o mediador deverá informar que ela também é regida pelo princípio da confidencialidade e que somente será revelado à outra parte o que for permitido ou o que se enquadrar como exceção à confidencialidade.

Ao final da sessão individual, o mediador perguntará ao envolvido quais os pontos ele não quer que sejam levados ao conhecimento do outro. A confidencialidade é elemento fundamental para que a reunião privada possa ser bem aproveitada, pois, caso não fosse garantido o sigilo, os envolvidos poderiam não revelar informações relevantes para o melhor entendimento do conflito e para a criação de opções mutuamente satisfatórias.

TROCA OU INVERSÃO DE PAPÉIS

A troca ou inversão de papéis é uma técnica destinada a estimular que um envolvido perceba o contexto sob a ótica do outro. Esta técnica deve ser aplicada prioritariamente em reuniões privadas.

É relevante notar que a troca ou inversão de papéis só deve ser utilizada pelo mediador após *ter certeza* de que os envolvidos entenderam bem a situação do outro.

Exemplo bastante elucidativo, utilizado pela professora Dulce Nascimento, em curso ministrado no Ministério Público do Estado de Minas Gerais, no núcleo da ENAM, apresenta o seguinte conflito: a moradora do apartamento 501 reclama da vizinha, moradora do andar imediatamente superior, porque esta chega à sua casa por volta de dez horas da noite e caminha pelo apartamento de sapatos de saltos altos, fato que perturba seu sono.

Acaso o mediador, prematuramente, perguntasse à vizinha de cima “como ela se sentiria acaso um morador andasse regularmente no apartamento de sapatos de saltos altos por volta de dez da noite”, poderia ter como resposta: “isso não seria problema, não me incomodaria em nada, pois não durmo antes de meia-noite e, além disso, tomo um remédio para dormir e tenho um sono muito pesado”.

A fim de evitar situações como a narrada, é necessário que o mediador esteja certo de que um envolvido entendeu a posição do outro. Com esta certeza, o mediador deve perguntar à vizinha do 601: “como a senhora se sentiria, tendo um sono leve e dormindo cedo, se a vizinha de cima ficasse andando de saltos dentro do apartamento às dez da noite”?

PERGUNTAS ORIENTADAS PARA A GERAÇÃO DE OPÇÕES

Considerando que a mediação é um mecanismo de assistência à negociação, o mediador não pode apresentar suas próprias opções para a solução do conflito. A rigor, seu papel, como já visto neste manual, é de facilitador do processo no qual os próprios envolvidos devem gerar suas opções e escolher a mais adequada. Ou seja, deve estimular os envolvidos a buscar novas opções para que eles mesmos escolham aquela que lhes parecer melhor.

Uma das ferramentas mais úteis que o mediador tem à sua disposição é a correta formulação de perguntas que induzam as partes a pensar, em conjunto, numa solução para aquele conflito. E para pensarem em uma boa solução, o ideal é que tenham um rosário de opções por eles buscadas.

É, portanto, papel fundamental do mediador, por meio de perguntas, ajudar os envolvidos a gerar suas opções.

O mediador deve conduzir o processo de negociação, separando a fase de gerar opções ou possibilidades da etapa de análise e escolha das opções que possam atender aos interesses de ambos mediados. O ideal é que os envolvidos abram o leque de alternativas, “coloquem mais roupas no armário para escolherem qual usar”.



Nesta técnica, não importa a relevância de cada opção, pois *o que interessa é gerar o maior número de opções possíveis*. Mesmo que uma grande proposta já tenha sido lançada, é fundamental que o mediador estimule os envolvidos a buscar mais alternativas, pois a prática demonstra que nem sempre a primeira é a melhor ou a mais adequada.

A seguir, apresentamos algumas orientações sobre esta ferramenta:

- A regra é a utilização de perguntas abertas, aquelas cuja resposta não basta ser um *sim* ou um *não*; perguntas que utilizem, por exemplo, *quem, como, o que, quando, onde* etc. (“O que você acha, na sua opinião, que poderia funcionar neste caso?”, “O que, na sua opinião, você poderia fazer para ajudar a resolver essa situação?”);
- Perguntas fechadas devem ser formuladas apenas para confirmar algo, como, por exemplo, no parafraseamento: “É correto eu afirmar que o filho de vocês é muito importante para os dois?”;
- Quando os envolvidos falarem algo de forma não muito clara, devem ser feitas perguntas esclarecedoras: “O que você quer dizer com...?”;
- Perguntas reflexivas são aquelas que, para serem respondidas, os envolvidos têm de refletir antes. Elas podem ser usadas para estimular as partes a buscar mais opções: “Que outras formas você sugere para resolver isto?” Tais perguntas são úteis quando os envolvidos estão presos a uma única opção. Além disso, as perguntas circulares (que, para alguns autores, são tipos de perguntas reflexivas) são muito importantes para conduzir o foco dos envolvidos para outros pontos. São circulares de tempo, por exemplo, as perguntas que têm como objetivo tirar a atenção dos envolvidos sobre aquele momento de crise do conflito e tentar afastar a cristalização. Por exemplo, o mediador pode perguntar aos envolvidos como eles veem sua relação daqui a dois anos; como eles se veem no futuro, sendo mãe e pai dos mesmos filhos, tendo que se encontrar necessariamente em algumas ocasiões. São

circulares de pessoas as perguntas que são formuladas para que um dos envolvidos se coloque no lugar do outro (inversão de papel).

TESTES DE REALIDADE

O teste de realidade consiste em estimular o envolvido a fazer uma comparação entre seu “mundo interno” e o “mundo externo”, conforme percebido pelo mediador.

É o teste que, através de perguntas, permite ao envolvido a reflexão sobre a plausibilidade de suas alternativas, no caso da ausência de acordo. Objetiva fazê-lo concluir, por si só, que o que se pretende pode não estar de acordo com a realidade.

Dessa forma, se o envolvido está muito preso à sua posição, o mediador pode perguntar: “O senhor já fez alguma pesquisa em julgados de casos semelhantes?”; ou, quando o envolvido está fixo em um montante referente ao dano moral, pode perguntar: “Como o senhor chegou a este valor?”.

Atenção para o fato de que esta técnica deve ser usada prioritariamente em sessões privadas, para não aparentar parcialidade ou expor publicamente as fragilidades do envolvido.

VALIDAÇÃO DE SENTIMENTOS

Esta técnica reside no reconhecimento da existência de sentimentos, identificando-os e abordando-os como uma consequência natural do conflito. Ela é muito usada na mediação, sendo importante para obter a confiança dos envolvidos.

Aqui, o mediador deve procurar identificar os sentimentos, ainda que os envolvidos não os revelem explicitamente, reconhecê-los, abordá-los sob uma perspectiva positiva, procurando mencionar os interesses reais que geraram aqueles sentimentos.



Os sentimentos negativos devem ser abordados prioritariamente em sessões privadas, e os positivos, em sessões conjuntas. Ao identificar sentimentos comuns aos envolvidos, o mediador pode validá-los em reunião conjunta, favorecendo o reconhecimento recíproco. Exemplo: “Na verdade me parece que ambos estão se sentindo frustrados pela forma como isso se desenvolveu e querem estabelecer uma maneira mais produtiva para lidar com essa situação”.

CONCLUSÃO

A Moderna Teoria do Conflito demonstra que este é natural, inevitável nas relações humanas e que a forma como o tratamos pode ser construtiva ou destrutiva, positiva ou negativa. Acaso seja tratado positivamente, o conflito pode gerar mudanças para melhor e trazer oportunidades de crescimento pessoal, profissional e corporativo.

Como cediço, nem sempre a melhor solução de um conflito será aquela ditada por um terceiro, como na heterocomposição (decisão judicial, por exemplo), alternativa que deverá ser reservada para os casos em que esta se revelar realmente necessária.

Esta é uma singela apresentação de um traçado geral da mediação e de como suas técnicas podem ser usadas, com eficácia, pelo Ministério Público, para que a instituição cumpra, efetivamente, os ditames insertos na Carta de 1988, permitindo a todos o verdadeiro acesso à justiça.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos**. São Paulo: Dash, 2014. 352 p.

AZEVEDO, André Gomma (Org.). MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Manual de mediação judicial**. 4. ed. Brasília: Ministério da Justiça; Brasília: PNUD, 2013.

FISHER, Roger. URY, William e PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

MENDONÇA, Ângela Hara Buonomo. **MESC uma visão geral de conceitos e aplicações práticas**. São Paulo, SEBRAE, 2003.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SALES, Lilia Maia de Moraes. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte, Del Rey, 2004.

SLAIKEU, Karl A. **No final das contas: um manual prático para a mediação de conflitos**. Brasília, Brasília Jurídica, 2004.

STONE, Douglas. PATTON, Bruce e HEEN, Sheila. **Conversas difíceis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Teoria e prática da Mediação**. Curitiba: Instituto de Mediação, 1998.



Roteiro prático

Fluxograma



Roteiro prático para aplicação da Mediação pelo Ministério Público

QUANDO E ONDE USAR A MEDIAÇÃO?

Como já proposto no corpo deste capítulo, o conhecimento sobre mediação pode ser usado pelo membro ou servidor do Ministério Público em várias situações, dentre elas:

1. ATENDIMENTO ao público em geral e aos advogados, ocasiões em que as técnicas (ferramentas) de mediação são de grande utilidade;
2. participação em AUDIÊNCIAS, de processos criminais e cíveis, nas quais seja necessário o uso de técnicas autocompositivas (audiências de conciliação de família e cíveis em geral, audiências preliminares do JECRIM etc.). Neste ponto, é válido ressaltar que, seja o Ministério Público parte ou interveniente, as técnicas de medição e de negociação (já abordadas em outros capítulos da presente obra) podem ser usadas, com grande valia, pelos seus membros;
3. IDENTIFICAÇÃO de conflitos mediáveis, que, caso sejam trazidos ao conhecimento Ministério Público, podem ser mediados pelo próprio MP ou encaminhados aos centros judiciais ou comunitários de mediação;
4. realização de MEDIAÇÃO, propriamente dita, de conflitos mediáveis, quando o membro ou servidor pode atuar como facilitador e, ao final do procedimento, com o uso das técnicas ou ferramentas, caso seja atingido um acordo, homologá-lo ou enviá-lo à homologação. Neste item, é importante observar que o conflito submetido à mediação pode ter como base direitos individuais ou coletivos, privados ou públicos e que, *em qualquer caso*, o Ministério Público poderá identificar o seu interesse na resolução, pois estará agindo

para promover a paz social. Assim, não há, em princípio, vedação à atuação resolutiva do Ministério Público em qualquer área, ou limitação da intervenção ministerial apenas aos casos em que, judicializado o conflito, haja presença do Ministério Público. Citamos, como exemplo, a atuação de membro do Ministério Público que, tendo tomado conhecimento da insatisfação dos profissionais de saúde do município (que poderia levar à deflagração de uma greve), atuou preventivamente e mediou o conflito, evitando, assim, que fosse interrompido o serviço de saúde;

5. ORGANIZAÇÃO DE NÚCLEOS para a prestação de serviço contínuo de mediação pelo MINISTÉRIO PÚBLICO. Tais núcleos, a serem estruturados conforme as possibilidades e peculiaridades de cada local, podem ser, por exemplo, destinados à mediação de conflitos familiares;
6. execução e gerenciamento de PROJETOS DE MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA, a exemplo do projeto pioneiro do MPCE¹, consistente num programa de estruturação de Núcleos de Mediação Comunitária, gerenciado pelo MPCE e executado com a parceria de órgãos públicos e privados. Os dados indicam que 70% dos conflitos submetidos aos referidos Núcleos de Mediação Comunitária são efetivamente solucionados;
7. realização de MEDIAÇÃO SANITÁRIA, que, no modelo adotado pelo MPMG (onde foi criada como ação institucional, por resolução do Procurador-Geral de Justiça²), através de reuniões no sistema itinerante, em todo o território estadual, destina-se a encontrar soluções, por consenso dos envolvidos, para as complexas demandas de saúde, com repercussão coletiva, visando evitar a judicialização da política de saúde;

1 O referido projeto, premiado pelo CNMP2013, na categoria Diminuição da Criminalidade e da Corrupção, era, à época da edição desta obra, coordenado pelo Promotor de Justiça Francisco Edson Landim.

2 A referida ação institucional foi criada no âmbito do MPMG e inserida no Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Justiça de Defesa de Saúde, à época da edição desta obra coordenado pelo Promotor de Justiça Gilmar de Assis.



8. fomento ao uso, pelas escolas, da **MEDIAÇÃO ESCOLAR**, através da qual conflitos escolares, não raro levados ao gabinete do promotor de Justiça, são resolvidos, com enorme eficácia e satisfação de todos, pelas próprias escolas, após capacitação para tal, que pode ser feita pelo próprio Ministério Público, Instituição interessada na pacificação e no empoderamento, com a formação de cidadãos que aprendam a fazer, cada vez mais, a autocomposição de seus conflitos;
9. utilização de técnicas de mediação também nas **NEGOCIAÇÕES**. Quando o Ministério Público está envolvido num conflito como titular do direito e, portanto, parte, ele não atuará naturalmente como mediador *stricto sensu*, e sim como negociador. As técnicas da mediação, contudo, são também, em grande parte, aplicáveis à negociação e a sua utilização pode fazer grande diferença entre uma negociação frustrada e uma exitosa. No NUCAM³, Núcleo de Resolução de Conflitos Ambientais do MPMG, também premiado pelo CNMP em 2013, o MPMG, através da atuação e efetiva capacitação de membros e servidores em técnicas autocompositivas, tem experimentado o resultado de resolução de 95% dos conflitos ambientais de maior complexidade, considerado o significativo impacto ambiental e porte do empreendimento.

COM CONDUZIR UM PROCESSO DE MEDIAÇÃO PROPRIAMENTE DITO?

O procedimento de mediação, como já mencionado também no texto deste capítulo, apesar de informal, pode seguir as etapas sugeridas no fluxograma abaixo, em simetria com o procedimento já utilizado, em larga escala, pelo Poder Judiciário, na forma da Res. 125/10 do CNJ.

3 O NUCAM foi instuído em 2012, por ato do Procurador-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais e inserido na estrutura do Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Defesa do Meio Ambiente, atualmente coordenado pelo Procurador de Justiça Alceu José Tores Marques, sendo o NUCAM, à época desta edição, coordenado pelo promotor de Justiça Carlos Eduardo Ferreira Pinto.



