

O VALOR DO SILÊNCIO

Um Meio para a Paz



MIGUEL ARMANDO GARRIDO

**Tradução :
PATRICIA SALOMON**

Fica feito o depósito que marca a ley Nº 11.723 – RA

ISBN : 987-43-8430-1

(Retiro da 1º

folha)

Este livro imprimiu-se nas oficinas de Gráfica Munro Editora

Francia 4547 Munro – Tel: 4761-1682/1692

Novembro de 2004

O VALOR DO SILÊNCIO – No Processo de Mediação – Um meio para a paz
Miguel Armando Garrido (2º folha)

Tradução : Patricia Viviana Salmón –Departamento de Línguas Estrangeiras
de
Faculdade Regional Resistencia da Universidade Tecnológica
Nacional.

PRÓLOGO

Miguel Armando Garrido tem-me concedido a honra, imerecida certamente, de fazer o prefácio de este livro.

O trabalho que os leitores conhecerão não é um simples relatório, tampouco é uma leitura de passatempo, trata-se de uma obra que contém uma imensa inferência e um claro paradoxo; inferência, porque é mais o que não se escreveu (mas que se pode deduzir sem esforço) que aquilo que foi formalmente apresentado aos leitores, além disso a abordagem deste texto requer uma especial disposição espiritual e intelectual; falo também em paradoxo pois desde a posição, relativamente aceita, do silêncio como a não-comunicação, se demonstra que o silêncio (estrategicamente utilizado) é uma importante forma de comunicação no processo de mediação. De certa forma, a proposta de Miguel Garrido permite recuperar o valor daquele aforismo do século XVIII que dizia “silêncios e ausências são mensagens a gritos”.

Esta frase que foi concebida para o mundo diplomático de aqueles tempos e que constituiu talvez o campo dos primeiros ensaios modernos para a resolução, discretamente pacífica, dos conflitos, acha hoje seu par intelectual neste especial capítulo das terceiras que é a mediação, sob a luz que o autor propõe sobre o desenho de um método para ser aplicado no terreno do trabalho.

O autor tem encontrado, segundo eu acho, o núcleo funcional destes processos; em outras palavras, resgata com clareza o papel da comunicação como veículo sensível e dinâmico na interação humana, seja qual for a característica o tom ou a importância dela, descrevendo, com grande habilidade, a difícil e delicada posição do “agente externo” ou “terceiro” aquele que tem de cumprir com o papel de facilitador.

Uma vez que o leitor descobre esse eixo, pode olhar com os adequados critérios o fenômeno da comunicação e também pode perceber o silêncio como uma maneira a mais de comunicar alguma coisa.

Com estes argumentos, obtidos da bibliografia consultada mas também da experiência, Garrido percorre agilmente, um processo, uma proposta metodológica de mediação enriquecida pela sua generosidade e solvência.

Depois da leitura desta obra poderá entender-se então a importância do silêncio. Por isso, depois das palavras iniciais de apresentação, prefiro deixar-lhes o caminho aberto que nos oferece o autor para compreender o valor do silêncio.

Resistencia, Chaco, República Argentina, marzo de 2004

Eduardo Raúl Balbi

ÍNDICE

Prefácio.....	8
Agradecimento.....	9
Introdução.....	10

Primeira Parte Marco Teórico

Capítulo I : O Conflito

Secção 1: Quais são os fatores externos susceptíveis de criar tensões ou conflitos?	13
Secção 2 : O fenómeno das tensões e dos conflitos	13
Secção 3 : A capacidade de gerir tensões e conflitos	13
Secção 4 : O que é o ideal perante tensões e conflitos?	14
Secção 5 : Nem todo conflito tem solução jurídica	14
Secção 6 : O que é o conflito?	15
Secção 7 : Lei empírica do desenvolvimento do conflito	15
Secção 8 : Princípios que podem ajudar a administrar tensões e conflitos	16

Capítulo II : A Comunicação

Secção 1 : Evolução da comunicação	17
- Introdução.....	17
-Refletindo sobre a evolução	17
-Processo primário e processo secundário	17
Seção 2 : Algumas considerações para levar em conta	18
-O que possui a comunicação?	18
-Estilo	18
-O que se omite nas descrições da comunicação	18
-Características da comunicação	18
-A essência da comunicação	18
-O grande segredo	18
Secção 3 : Redundância	18
-Conceito de redundância.....	22
Secção 4 : É impossível não comunicar-se	22
-Rejeição da comunicação.....	22
-Aceitação da comunicação	22
-Desqualificação da comunicação	22
-O sintoma da comunicação	22
Secção 5 : Relação e conteúdo da comunicação	23
-Sobre a relação	23
-As expressões corporais que emitem mensagens.....	23
-Conexão entre o conteúdo e a relação	23
Secção 6 : Comunicação analógica e digital	24
-Introdução	24
-Analógica e digital	24

-Magnitudes que se dão na relação.....	24
-Comunicação digital	24
-Síntese	
Secção 7 : Interação simétrica e complementar.....	24
-Reconheça as diferenças	25

Capítulo III : Ferramentas comunicativas do mediador

Secção 1 : Introdução	26
Secção 2 : A escuta	26
-O que significa escutar?	26
-Por que é tão importante escutar?	26
-De que modo convém escutar?	26
-Por que as pessoas não escutam?	27
-O que é importante na escuta?	27
-Em mediação, que componentes integram o processo de escuta entre a parte e o mediador?	27
-O valor da diada em sessões privadas de mediação?	28
-Com a escuta tão somente não dá	28
-Distinção entre compreender e concordar	28
-A necessidade de predispor o cenário físico, o tempo e a oportunidade.....	28
-Por que é tão difícil escutar a algumas pessoas?	28
Secção 3 : O reflexo e a parafrase	28
-O que é o reflexo e a parafrase?	28
-Como se trabalha o reflexo?	29
-Em que ajudam o reflexo e a parafrase?.....	29
Secção 4 : A pergunta	29
-Que é uma pergunta?	29
-O objetivo das perguntas	29
-O jeito de perguntar que tem o mediador	29
-Além de uma teoria da criatividade	29
-Diferentes tipos de perguntas	30
Secção 5 : O Silêncio	31
-O silêncio e as nossas tradições culturais	31
-Conceito de silêncio	32
-Sistemas de comunicação	32
-Como afrouxar as tensões? (Cultura Balinesa)	33
-O objetivo do silêncio	34
-Classificação do silêncio: antes, durante e após do processo	34

Capítulo IV : Processo de Mediação

Secção 1 : Introdução	36
Secção 2 : Teoria sistêmica	36
-Suas origens	36
-O corpo humano e a sociedade	36

	-Definição de sistema	36
	-Características essenciais mínimas de um sistema ...	36
Secção 3 : As redes		37
	-O modelo da “ rede social “	37
	-Características estruturais	38
	-Funções da rede	38
Secção 4 : Importância da teoria dos sistemas e do paradigma das redes para o processo de mediação		39
Secção 5 : O que é a mediação		39
Secção 6 : O que é o processo de mediação?		40
	-Objetivo do processo	40
	-Características do processo de mediação	40
	-Princípios do processo de mediação	41
	-O que é a neutralidade?	41
	-O que é a confidencialidade?	41
	-O que é o Memorandum de Entendimento?	41
Secção 7 : As Necessidades		42
Secção 8 : Estrutura do processo de mediação, incidência do silêncio.....		42
	-Tempo e etapas	42
	-Sessões públicas e sessões privadas	43
Secção 9 : Condições para que se tenha um bom processo de mediação...43		
	-Clareza	43
	-Ambiente	43
	-Motivação das partes em conflito	43
	-O que é óbvio	43
	-Desafogo das partes em conflito	43
	-As culpas	43
	-A importância do “ Nós “	43
	-O porquê de escrever as perguntas e as respostas e , como se impõe o silêncio?	43
	-O que é que percebe o operador nas partes em conflito?	
.44		
	-Estratégia	44
	-A reta final	44
	-Anexo I	45
	-Anexo II	46

Capítulo V : Atitudes de fundo do Mediador

Secção 1 : Introdução	46	
Secção 2 : Aprendizagem e as suas categorias	46	
Secção 3 : Atitudes de fundo do mediador	47	
	-Respeito pela liberdade	47
	-Não julgar	47
	-Paciência infinita	47
	-Humildade	47

SEGUNDA PARTE
Marco Metodológico

Capítulo Único : Processo de Mediação

Secção 1 : Introdução	50
Secção 2 : Metodologia Qualitativa	50
Secção 3 : Observação	50
• Diferentes tipos de observação	51
• Entrevista em profundidade	51
Secção 4 : A Observação de si próprio	52
Secção 5 : Como desenhar o processo de mediação?	52
Secção 6 : Passos a seguir no processo de mediação	54
Secção 7 : O valor do silêncio durante o processo de mediação	55
Secção 8 : A originalidade da valorização do silêncio no processo de mediação	55

TERÇA PARTE

Conclusões	58
Bibliografia	59

.....
.....

“ ATÉ A VIAGEM MAIS COMPRIDA COMEÇA PELO PRIMEIRO PASSO “

Provérbio Chinese

PREFÁCIO

A motivação fundamental na elaboração deste livro, foi aprender a gerar alternativas como mediador y ajudar às partes a perceber uma solução no processo de mediação .

Ter atuado como mediador em casos reais, deu-me a certeza de saber com quais ferramentas comunicacionais trabalhar.

A busca por gerar alternativas me levou a observar “o silêncio “ como **uma ferramenta comunicacional na percepção das opções.**

Na minha motivação mais profunda não estive sozinho, me senti acompanhado pelos trabalhos argentinos e estrangeiros que desde diferentes disciplinas como a antropologia (Gregory Bateson), A psicologia (Carl Rogers, André Rochais, Paul Watzlawick, Michel P. Nichols, etc.) a biologia (Humberto Maturana e Francisco Varela), a filosofia (Jiddu Krishnamurti), o conflito (Remo F. Entelman), a negociação (Howard Raifa, Mario Sitnisky, Fischer, Ury, Patton, Aldao Zapiola, Bazerman-Neale), a inteligência (Eduardo Balbi e Maria Crespo), a mediação (Gladis Álvarez, Elena Higton, Roque Caivano-Marcelo Gobbi-Roberto Padilla, Nilda Gorvein, Marinés Suárez, Kathryn Girard-Susan J. Koch), a advocacia (A Constituição Nacional da República Argentina e os Tratados Internacionais), a metodologia Steve J. Taylor-Robert Bogdan, Orfelio G. León-Ignacio Montero), todos os nomeados honram esta obra com a sua colaboração.

O Objetivo Geral desta obra tem sido desenhar um processo de mediação que leve em conta o silêncio como ferramenta comunicacional. Entanto que os Objetivos Específicos foram: analisar as maneiras de produzir alternativas de solução no processo de mediação assim como mensurar os efeitos que produz o silêncio nas partes e no mediador, determinar as ferramentas da comunicação (diferenciando-as daquelas ferramentas comunicacionais do processo de mediação) e expôr os tipos de silêncios que existem no processo de mediação.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Graciela que me ajudou com a sua cálida presença, aos meus filhos Alejandro, Cinthia e Lissette porque não lhes dei o tempo que eles mereciam, aos meus pais Darly Pascua e Omar Garrido que escutavam as minhas observações, a meu seretário Oscar Giménez colaborador silencioso, à Dra. Maria Luisa Lucas que me fez conhecer os métodos não- adversariais, ao Dr. Remo F. Entelman que me fez compreender que existem conflitos em áreas que não pertencem só ao mundo do Direito, à Dra. Nilda Gorvein que me ajudou no campo metodológico, à turma de pesquisadores do Centro de Pesquisa para a Paz da Faculdade Regional Resistencia da Universidade Tecnológica Nacional da Argentina; cada uma destas instituições e pessoas fizeram possível que eu edificasse esta obra.
Por sempre, obrigado.

Miguel Armando Garrido

INTRODUÇÃO

Este livro tem como guia dois caminhos, um deles é o marco teórico e o outro é o marco metodológico, os dois me permitiram tirar conclusões que ajudarão á mediação em geral e aos mediadores em particular.

Respeito do marco teórico, a puxada inicial tem sido dada pela Teoria do Conflito, a qual me levou a aprofundizar tudo o relacionado com a comunicação e as suas ferramentas específicas: a escuta, a paráfrase, a pergunta e o silêncio.

No que tem a ver com o marco metodológico, a metodologia qualitativa me ofereceu duas variáveis : a observação e a própria observação, tanto uma quanto a outra me permitiram determinar os passos a seguir no processo de mediação e mensurar o valor do silêncio dentro do mesmo processo.

PRIMEIRA PARTE

MARCO TEÓRICO

“ O Marco Teórico é como os ombros de um gigante, que servem de apoio a um anão para ver mais longe “

(Humberto Ecco, de seu livro “ Como se faz uma tese “, pág. 35 e 36)

.....
.....

PRIMEIRA PARTE

MARCO TEÓRICO

Capítulo I : O Conflito

Capítulo II : A Comunicação

Capítulo III : Ferramentas de Comunicação do Mediador

Capítulo IV : Processo de Mediação

Capítulo V : Atitudes de Fundo do Mediador

CAPÍTULO I : O Conflito

Secção 1 : Quais são os fatores externos susceptíveis de criar tensões ou conflitos?

Em toda relação interpessoal existem fatores externos susceptíveis de criar tensões ou conflitos.

Esses fatores são :

- Palavras : de rejeição, de condenação, de negação, de zombaria, de desvalorização, de escárnio, de mentiras, de calúnias.
- Gestos : de violência, de despreço, de desrespeito pelo corpo (gordo, magro, tom de voz, olhares, etc.)
- Atos : de tirania, de vingança, de abuso, de maldade, de destruição de objetos queridos.
- Atitudes : de indiferença, de despreço, de dúvida.
- Ambientes : de tristeza, de repressão, de insegurança, de desconfiança, de proibições.
- Acontecimentos : um acidente, a morte de um familiar querido, a separação dos pais, uma doença grave, ficar sem trabalho, um suicídio.(1)

Quando tomamos ciência de que existem fatores, externos às pessoas, que podem gerar tensões ou conflitos, a nossa atenção se orienta aos fatores que os geraram e não nos temas ou títulos que as partes deram ao conflito.

Os temas conflitivos podem ser : laborais, empresariais, familiares, ecológicos, escolares, comunitários ou institucionais.

Os fatores externos sempre se percebem de um ou outro jeito no processo de mediação.

Secção 2 : O fenômeno das tensões e dos conflitos

A fonte das tensões e dos conflitos tem uma relação direta com o fenômeno das necessidades e das aspirações.

A Aspiração é um desejo.

A necessidade individual é uma manifestação do corpo, da sensibilidade, que exige ou espera o que é preciso para o equilíbrio físico ou psicológico da pessoa, por exemplo: a compreensão, o reconhecimento, a segurança, a pertença, etc. (2)

Quando uma aspiração não é levada em conta, gera uma subida de tensão; do mesmo jeito, quando uma necessidade se manifesta e não é atendida, também provoca tensões. É fundamental, então, que o operador se pergunte a si próprio : - Quais serão as aspirações e necessidades das partes em conflito? – ao cuidar e trabalhar estas aspirações e necessidades se evita que elas degenerem em conflito.

Secção 3 : A capacidade de gerir tensões e conflitos

Em uma turma, na família, no trabalho, na vida de relação, as tensões são inevitáveis e aumentam quando as condições de vida são difíceis.

As tensões devem ser consideradas positivamente como sintomas, como chamadas que convém analisar para solucioná-las, do melhor jeito possível, no processo de mediação. Bem compreendidas e geridas, as tensões podem ser indicadores úteis, pois frequentemente manifestam alguma coisa que não tem sido levada em conta adequadamente .

Os conflitos nascem de tensões que não foram levadas a sério nem pegadas a tempo ou que não tem sido bem resolvidas. (3)

O desafio do mediador é descobrir quais foram as tensões prévias à situação conflitiva e quando começaram a existir, isso lhe permite ter um ponto histórico de referência que é proporcionado pelas partes em conflito.

Secção 4 : O que é o ideal perante tensões e conflitos?

Perante tensões e conflitos, o ideal é preveni-los com :

- Uma adequada qualidade de relacionamento interpessoal
- A sadia contribuição de cada uma das partes
- Claridade de objetivos e planos de ação, tanto das partes quanto do operador
- Um bom sistema de comunicação que permita a expressão das insatisfações para atendê-las rapidamente.
- Criar situações de ajustes periódicos (4)

Perante situações de tensões ou conflitos, o operador deve perguntar-se :

- Como preveni-los?
- Como administrá-los?
- Como resolvê-los?

O operador mais do que descrever as situações conflitivas, deve pensar como trabalhá-las.

Secção 5 : Nem todo conflito tem solução jurídica

Geralmente se crê que todo conflito tem solução jurídica.

O Dr. Remo Entelman ensina que nem sempre o conflito tem solução possível no sistema das regulamentações jurídicas. (5) Então para a ciência do Direito, perante a ausência de solução jurídica, não existe problema teórico nenhum; além disso, segundo a nomeada “ Norma de Clausura “, o que não está juridicamente proibido, está permitido, é dizer que existem para o Mundo Jurídico condutas proibidas pelo Direito e condutas permitidas pelo Direito. Asinala o Dr. Entelman, que nas condutas chamadas de “permitidas” também existem conflitos, que como é obvio, o Direito não pode resolver. Como elemento de argumentação se oferece o seguinte exemplo: “ a diminuição da jornada laborál a oito horas, que hoje todos achamos justa, não era uma questão proibida pela regulamentação de princípios de século, mas não havia no sistema jurídico, a faculdade de demandar ao patrão para que os contratos de trabalho limitaram a prestação de mão de obra a uma determinada quantidade de horas por dia . Isto prova que dentro do universo de condutas que eram juridicamente permitidas, por não estiverem proibidas, o conflito se desenvolveu por causa das aspirações incompatíveis de dois grupos sociais...” (6)

Os conflitos, portanto, não só podem achar-se nas condutas proibidas pelo ordem jurídico positivo, mais também pelas condutas permitidas por ele mesmo.

Segundo Krishnamurti, ao referir-se à natureza do conflito, ilustra bastante a situação quando diz : “ Uma das maiores dificuldades é que funcionamos fragmentariamente, parcializadamente, seja como engenheiro, artista, homem de negócios, advogado, etc., e cada fragmento está em pugna com um outro fragmento seja despreçando-o ousentindo-o superior. “ (7)

Concretizando, a natureza do conflito não deve ser percebida desde uma única perspectiva, pois se assim fizermos, funcionaremos fragmentariamente, perdendo de vista a totalidade a envolver o conflito.

Secção 6 : O que é o conflito?

Paul Wher tem classificado na doutrina sobre as origens do conflito, seis grupos ou escolas :

- 1- O conflito é inato no gênero humano, como no resto dos animais. (Konrad Lórez, 1969)
- 2- O conflito se origina na natureza ou na estrutura de certas sociedades. (Marx)
- 3- O conflito é uma aberração, um processo disfuncional no sistema social (Parsons, 1951)
- 4- O conflito acontece como uma forma normal e funcional da sociedade (Coser, 1956)
- 5- O conflito internacional se origina com características próprias, pela natureza das unidades conflituais.
- 6- O conflito é consequência da má comunicação, da desinterpretação, do mau cálculo e outros processos vinculados à consciência ou à atitudes dos atores (Paul Uer, Conflict Regulation, Westview Press, Colorado, 1979).

Nesta obra se observará o conflito desde a perspectiva de uma má comunicação entre os sujeitos conflitantes que se encontram em um processo de mediação.

Secção 7 : Lei empírica do desenvolvimento do conflito

Se consideramos que o conflito e consequência de uma má comunicação, podemos perguntar-nos:

- Como se desenvolve o conflito?
- Como escalo conflito?
- Que se faz para produzir a “ desescalada “ de um conflito?
- Como é a interação entre as partes?
- O que é a lei empírica do desenvolvimento do conflito?

O Dr. Entelman afirma que : “ Uma vez produzida uma escalada, a magnitude do conflito aumenta, pois uma das partes se vê obrigada a responder à outra com uma conduta que não suponha um sometimento ao seu “adversário”, isto gera uma nova resposta, de maior intensidade cada vez, constroindo assim um círculo de provocações que escala com cada resposta.

O controle destes atos requer especial cuidado, pois quando se atinge um determinado nível de intensidade o estancamento ou a descida da “escalada” tornam-se muito difículdosos.

Certamente, desde que exista entre as partes um bom nível de comunicação, dentro de um marco que dê possibilidades a um compromisso de trégua ou “desescalamento”, qualquer uma das partes não poderá facilmente iniciar uma ação de descida, pois ela seria tomada pelo seu adversário como uma debilidade que, em geral, não o motivaria a descer a um nível mais baixo de intensidade do confronto. Pelo contrário, poderia perceber uma vantagem, a ocasião de aumentar o seu “escalamento” a fim de colocar-se em ótimas condições quando chegar o fim do conflito.

Sob tais condições, o “desescalamento”, que não se pode gerar por concordância expressa ou tácita entre as partes, só se dará com a intervenção de um terceiro ou mediador (instituição que, cada vez mais, tem um papel predominante na lida dos conflitos)

Os pactos de “desescalada” não são formais e se cumprem a través de atos das partes que contém mensagens que a outra parte está em condições de compreender com clareza, dentro de um sistema adequado de comunicação. “ (9)

O texto anterior é conhecido como a “ Lei empírica do desenvolvimento do conflito “ e assinala a necessidade de desenvolver uma boa comunicação e de implementar a intervenção de um “terceiro”, que pode ser um mediador, para produzir a “desescalada” e uma melhor interação entre as partes conflitivas.

Secção 8 : Princípios que podem ajudar a administrar tensões e conflitos

Há princípios que podem ajudar a gerir tensões e conflitos. Eles são :

- 1- Prevenir os conflitos levando a sério algumas tensões que se manifestam na comunicação.
- 2- Examinar a situação para determinar qual é o verdadeiro problema, pois detrás dos descontentes, das críticas, das reivindicações, da agressividade, da violência, etc., é preciso saber perceber certas aspirações contrariadas e certas esperanças frustradas. A busca das soluções para apaziguar as tensões e conflitos precisa saber sobre as verdadeiras causas, além dos fatores desencadeantes.
- 3- Comunicar e comunicar-se, é dizer, compreender o ponto de vista do outro tentando colocar-se nesse lugar (empatia) para sentir o que ele está sentindo, sem fazer juízo sobre a sua experiência.
- 4- Procurar soluções possíveis para quando o problema já esteja bastante resolvido, mas não completamente (o que nem sempre é possível) se possa obter o melhoramento da relação das partes, permitindo assim continuar até etapas mais satisfatórias na resolução do conflito.
- 5- Respeitar o “Bem Comum” pois a busca do equilíbrio entre o que é bom para uma pessoa e para um conjunto delas é o que o mediador sempre deve procurar.

CAPÍTULO II : A Comunicação

Secção 1 : Evolução da comunicação

Introdução ao tema

Existem muitos autores preocupados por saber qual seria a linguagem primitiva e natural dos homens. As teorias da origem da linguagem tais como ding-dong, pooh-pooh, do balbucio entre outras podem descrever a origem natural daquela linguagem humana. (10) Assim aquelas teorias colocavam a sua atenção na linguagem e não na comunicação, pois elas são duas realidades diferentes embora que complementares.(11)

Por exemplificar com uma experimto absurdo sobre estas teorias, podemos falar daquele que fez o Imperador Federico II. Conforme o comentário do Padre Salimbene de Parma (cronista imperial) Federico II, querendo responder a pergunta de qual seria a linguagem primitiva e natural dos homens, mandou trazer um certo número de recém-nascidos sob os cuidados de pessoas às que deu ordens precisas de atender com apuro aos nenéns, mas não dirigindo-lhes nunca uma palavra nem falando com outras pessoas na frente dos meninos; com o vazio lingüístico provocado desse jeito, esperava o imperador comprovar que língua começariam a falar espontaneamente as crianças. Lamentavelmente o experimto não levou nenhuma conclusão; em palavras de Salimbene : “ foi um esforço inútil, pois todos os meninos morreram “ (12) O importante não é descobrir qual seria a linguagem primitiva dos homens, senão como deveriam comunicar-se entre si é dizer qual seria a melhor maneira de comunicar-se.

Refletindo sobre a evolução

Se refletimos sobre a evolução da comunicação, diz Bateson, resulta evidente que uma situação importante desta evolução se origina quando o corpo se faz capaz de distinguir o signo como sinal, pois reconhece que os sinais de outro indivíduo, e os seus próprios sinais, são um tipo de linguagem no que se pode confiar ou desconfiar, sinais que podem ser falsificados, negados, corrigidos e assim sucessivamente. (13) Levamos em conta então, que o primeiro que se emite, de um indivíduo a outro, são sinais.

A primeira tarefa do mediador com as partes em conflito é perceber os sinais que eles dão, por isso a necessidade de ver e ouvir silenciosamente, percebendo os gestos, os olhares, os sinais explícitos ou implícitos que acrescentam complexidade à comunicação.

Processo primário e processo secundário

As operações estão estruturadas em termos do processo primário, entanto que os pensamentos da consciência (especialmente os pensamentos verbalizados) se expressam em um processo secundário, segundo Bateson (14).

No processo primário, como a arte, não existem marcas que indiquem à mente consciente que o material da mensagem é metafórico. É importante advertir que a característica do processo primário é a comunicação icônica.

Na comunicação icônica não existe nem tempo gramatical ou advérbio de negação simples, pois a única maneira de mencionar uma briga dentro da comunicação icônica

, entre cães por exemplo, é mostrando os dentes. Tudo isso indica, segundo Bateson, que os pensamentos do processo primário e a comunicação desses pensamentos a outros

indivíduos são, no sentido evolutivo, mais arcaicas do que as operações conscientes da linguagem.

Samuel Butler foi talvez o primeiro em reconhecer que “ o que conhecemos melhor é aquilo do que temos menos consciência “

O inconsciente contém não só aquelas questões dolorosas que a consciência prefere não pesquisar, mais também muitos assuntos que nos são tão familiares que não precisamos examiná-los. Podemos fazer coisas sem pensar conscientemente em elas.

O professor Albert Mehrabian, da Universidade de Califórnia, fez uma pesquisa que mostrou com clareza que o impacto e a credibilidade de qualquer ato comunicativo dependem principalmente da linguagem corporal (55 %) seguido pelo tom de voz (38 %) e logo pelas palavras (7 %) quando estes três fatores se reforçam reciprocamente, a comunicação é congruente. Se existisse uma discrepância entre a palavra e a linguagem corporal, o ouvinte empresta maior atenção à linguagem corporal, é dizer à parte não verbal da mensagem, frequentemente sem ser ciente disso. (15) Concretizando, temos perdido a opção do processo primário – que é o mais habitual no ser humano – centrando a nossa atenção no processo secundário (que é o mundo das palavras) que tem uma incidência como canal de comunicação de apenas um 7 %.

Secção 2 : Algumas considerações para levar em conta

*O que possui a comunicação? A comunicação humana possui ingenuidade e simplicidade e elas são as que o mediador deve saber ler na interação com as partes.

*Estilo: Cada pessoa tem um estilo ou maneira de comunicar-se; alguns falam aos gritos, outros falam rapidamente ou devagarosamente, outras preferem observar e logo expressar-se, etc. O mediador deve perguntar-se qual é o estilo de comunicação das partes? E qual seria o estilo do mediador para comunicar-se com as partes? O mediador deve estar ciente que ele tem um jeito de comunicar-se e que as partes têm o seu.

*O que é omitido as descrições da comunicação: Geralmente se omite a grande complexidade da modulação na comunicação e a respiração (ofegante ou relaxada). Estes são indicadores que o observador silencioso deve levar em conta no processo de mediação.

*Características da comunicação : Segundo Bateson, toda comunicação “ ... pode ser modificada magicamente por outra comunicação que a acompanha ..” (16)

Durante o processo de mediação temos provado que quando as partes falam muito e não se escutam entre si, a escuta do mediador seguida de uma pergunta, de uma silenciosa espera e de um atento olhar para o seu interlocutor, favorece nele uma modificação na sua conduta comunicativa. Continuando o exposto por Bateson, quando uma das partes se comunica de uma maneira e o mediador introduz uma outra forma de comunicação que a acompanha, gera nas partes outro tipo de atitude comunicativa, que favorece o processo de mediação.

*A essência da comunicação : Ela está na criação de redundância, significado, preditibilidade, informação na comunicação.

*O grande segredo : Conhecer a redundância na mensagem. O mediador deve saber quais as partes emitidas pelo interlocutor são redundantes.

Secção 3 : Redundância

Se diz que o material da mensagem contém redundância se ao perceber uma sequência na que faltam certos itens o interlocutor pode adivinhar quais eles são com uma certeza superior à esperada pelo acaso.

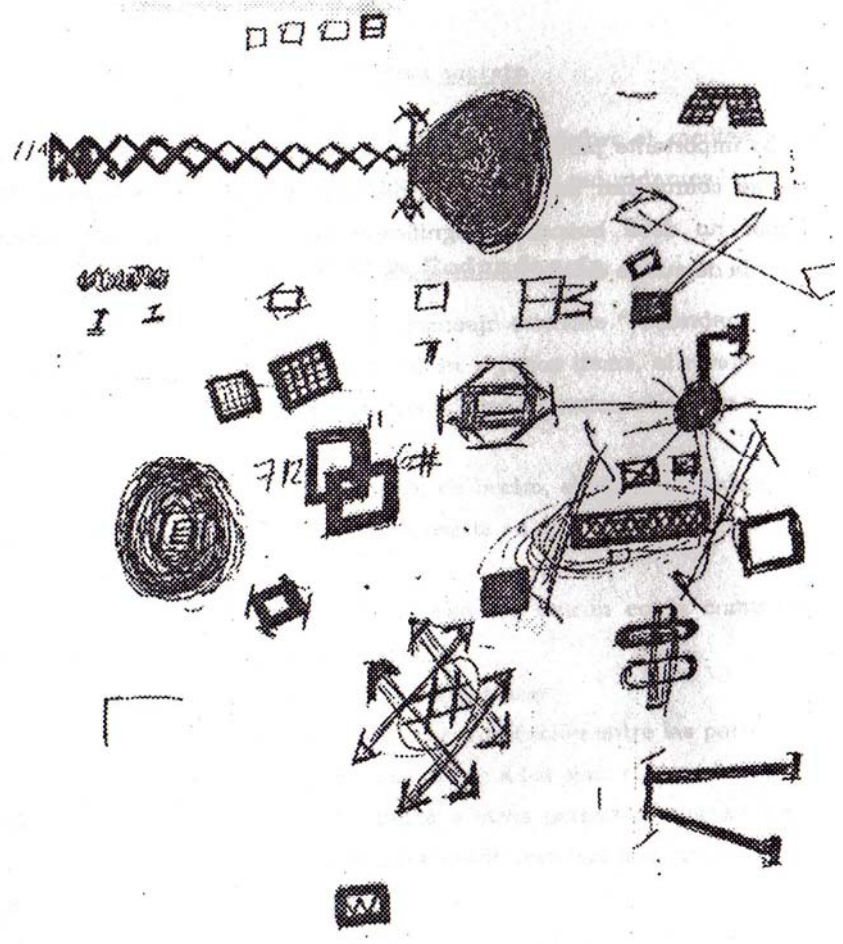
Tem dito Bateson (17) que, de fato, o termo redundância se transforma em sinônimo de “ estruturação mediante normas “. Para Watzlawick (18), no entanto o conceito de norma na comunicação representa “ repetição ou redundância “.

O operador deve perguntar-se qual é a norma da comunicação entre as partes, se é a verbosidade, se quando se falam não se olham aos olhos, se quando uma das partes fala a outra apalpa algum objeto ou segura a outras pessoas (abraça ao seu filho, por exemplo) ou se quando uma das partes está falando a outra desenha alguma coisa, etc.

No marco prático, há duas situações de mediação que exemplificam o dito:

- 1- Enquanto a esposa conta a sua versão do conflito, o esposo baixa a cabeça e desenha em uma folha, como no desenho 1.
- 2- Enquanto o locador expõe o caso, a advogada do locatário desenha o rosto em uma folha, como no desenho 2.

O importante para o mediador é saber que, embora uma das partes não fale, se comunica de algum jeito com a mesa de mediação; o mediador não deve procurar o significado do desenho senão tomar ciência de que se está comunicando.



Conceito de redundância : Chama-se redundância à “ estruturação mediante normas de predictibilidade de alguns acontecimentos em particular que se encontram dentro de outro acontecimento maior “ (19). Por exemplo se eu vejo a copa de uma árvore, posso prever, com possibilidades de certeza muito altas, que a árvore tem raízes no chão; pelo tanto a copa da árvore é redundante respeito às partes do sistema que não se podem perceber por causa da topografia do terreno.

Desde o ponto de vista da comunicação humana, criam redundância no relacionamento entre as pessoas os ítems a seguir:

- a) O processo primário (icônico,desenhos ou imagens)
- b) A cinética (ou seja o relacionado com o movimento)
- c) O tom da voz
- d) A respiração (ofegante ou relaxada)
- e) Os gestos, sobre tudo os do rosto
- f) Intensidade do olhar
- g) O processo secundário (ou seja a linguagem verbal)

Com isso fica demonstrado que o universo de mensagens não verbais é mais amplo do que o verbal.

Secção 4 : É impossível não comunicar-se

Paul Watzlawick nos apresenta os Axiomas da Comunicação; o primeiro deles é “ É impossível não comunicar-se “.

Toda conduta humana, seja verbal, postural, contextual, ativa ou passiva, de palavras ou de silêncios, tem sempre valor de mensagem é dizer, influe sobre as outras pessoas que por sua vez, não podem deixar de responder a tais comunicações e portanto, também comunicam.

Tem dito Watzlawick : “ –debe entender-se com clareza que a ausência de palavras ou de atenção mútua não constitui uma exceção ao que acabamos de afirmar. O silêncio, o retraimento, a imobilidade (silêncio postural) ou quaisquer outra forma de negação constitui, em si, um jeito de se comunicar.

Como forma de comunicação, podem existir:

- A rejeição da comunicação: Se da com frequência no processo de mediação, acontece as vezes que na primeira reunião, quando o mediador cumprimenta às partes, alguma delas não responde ou também nenhuma das partes responde ao cumprimento, nesse caso existe uma rejeição da comunicação; isto é reprovável desde o ponto de vista da boa educação, sem falar que para adotar esta postura faz falta valor e que além disso, dá lugar a um silêncio tenso, mas que comunica mais que mil palavras.
- Aceitação da comunicação: Continuando com a situação anterior, quando o mediador cumprimenta às partes e o cumprimento é retribuído, existe uma aceitação da comunicação e torna-se mais fácil o processo, pois as boas maneiras ajudam ao bom relacionamento entre as partes envolvidas no conflito.
- Desqualificação da comunicação da comunicação : Se produz quando uma das partes se encontra fazendo uso da palavra, relatando os fatos que deram origem ao conflito, mas quando a outra parte quer dar a sua versão, diz “ isso é mentira “ ou “ não é

verdade “; ali há comunicação mas uma das partes desacredita ou desautoriza os fatos da outra.

- O sintoma como comunicação : Acontece isto quando uma das partes sendo convocada pelo mediador, responde “ estou doente, tenho uma dor de cabeça terrível. “ ou “ não me estou sentindo bem pois tive um dia muito pesado no trabalho “. Segundo expressa Watzlawick (21) nestes casos a mensagem é a mesma : “- Eu não teria problemas em falar com você, mas há uma coisa mais forte do que eu, da qual não sou culpada, que me impede fazê-lo “ ; se cria então um sintoma como uma mensagem não verbal; traduzindo seria deste jeito “ não sou eu quem quer ou não fazer isto ou aquilo, senão alguma coisa que se encontra fora do meu controle (nervos, estresse, doença, etc.) o que me impede fazê-lo. “ Esta forma de comunicar-se é bastante sutil e o operador deve prestar muita atenção, ali o silêncio do mediador é uma boa manobra para os passos que deverão seguir-se no processo de mediação quando uma das partes assume este tipo de comunicação.

Secção 5 : Relação e conteúdo da comunicação

1) Sobre a relação : O mediador antes, durante e depois do processo de mediação, observa como se relacionam as partes entre si e estas com o operador.

A comunicação é relacionamento. A comunicação é um jogo de relações. Neste jogo o operador não tem que interpretar as condutas que desenvolvem as partes, pois isso forma parte de uma trama complexa e vital que ele não alcançaria a perceber com clareza, mas deve observar, sem julgar às partes em conflito, em forma aguda e silenciosa. Pelo hábito de comunicar-nos, não somos cientes respeito de nossas relações. A maior parte das nossas comunicações são feitas de sinais cinéticas (relacionadas com o movimento) e paralinguísticas (as dos gestos, vacilações, expressões do rosto, ritmo da respiração, alterações no ritmo da fala, intensidade dos olhares e da voz).

O mediador ao observar às partes deve concentrar-se em alguns sentidos tais como o da vista, para perceber o movimento dos olhos dos conflitantes, a expressão deles (relaxada ou aflita) gestos do rosto ou das mãos, etc.; também o operador deve empregar o sentido do ouvido para perceber mudanças no tom da voz, na frequência da respiração, os sons que faz cada parte quando a outra fala, etc. Os órgãos sensoriais influem na relação, pois além de perceber sinais também transmitem mensagens respeito do tipo de relacionamento que se estabelece no processo. Como a nossa cultura é essencialmente visual, a percepção obtida a través da vista é uma das mais importantes (as pessoas se veem nos olhos dos outros).

2) As expressões corporais falam é dizer emitem mensagens: O operador deve saber perceber essas mensagens para usá-las de ponto de apoio no seu análise do problema apresentado pelas partes.

Se pode perceber, no começo do processo de mediação, que as partes conflitantes têm a voz cortante e gestos agressivos, logo quando a tensão afrouxa falam mais calmados, suspiram e até choram; todas essas expressões são mensagens comunicativas que exigem um profundo silêncio de trabalho que, por sua vez, transmite calma e segurança no relacionamento entre as partes e o mediador.

3) Conexão entre o conteúdo e a relação : Continuando com Watzlawick, ele afirma que “ toda comunicação implica um compromisso e, portanto, define o tipo de relacionamento, além disso a comunicação não só transmite informação senão que, ao

mesmo tempo, impõe condutas “ (22) assim o que o mediador pretende é introduzir-se na relação das partes para que se consiga passar de uma atitude de confronto a outra de colaboração. O operador deve ir cuidadosamente e com muita paciência tecendo um ovo tipo de relação entre as partes, pois o seu objetivo é propôr, no processo de mediação, uma atitude diferente na forma de perceber o conflito.

O verdadeiramente importante para as nossas considerações é a conexão que existe entre o conteúdo (o referencial, o que transmitem os dados da comunicação) e o relacional (o conotativo, o como deve entender-se a comunicação, o vínculo entre a percepção do mediador e das partes).

Watzlawick nos oferece as seguintes possíveis variações na conexão entre o conteúdo e a relação (23) :

- Os participantes concordam respeito ao conteúdo das suas comunicações e à definição da sua relação.
- Os participantes não concordam respeito ao conteúdo e as relações das suas comunicações.
- Uma mistura entre essas duas possibilidades : Os participantes não concordam com o conteúdo mas isso não perturba a sua relação, os participantes concordam no conteúdo mas não no relacional, os participantes estão confusos respeito ao relacional e ao conteúdo das suas comunicações.

Secção 6 : Comunicação analógica e digital

Introdução : Segundo Bateson e Watzlawick existem estes dois tipos de comunicação, a analógica que se faz mediante uma expressão auto-explicativa e a comunicação digital que é medianrte a palavra.

Analógica e digital : Um exemplo de comunicação analógica é aquele que tem a ver com as línguas estrangeiras, pois por muito que ouçamos uma língua que não compreendemos, ela nos será ininteligível, no entanto é fácil obter alguma informação básica observando certos sinais, por exemplo, o tom da voz, os gestos, os movimentos intencionais, etc. Por isso Watzawick afirma que a comunicação analógica tem suas orígens em períodos muito mais arcaicos da evolução da linguagem e, portanto, tem uma validade bem mais geral do que o modo digital da comunicação verbal, que é relativamente recente e bastante mais abstrata. Podemos dizer então que a comunicação analógica é tudo o que não seja comunicação verbal, o termo deve incluir a postura, os gestos, a expressão facial, as inflexões da voz, a sequênciã, o ritmo e a carência das palavras mesmas e quaisquer outra manifestação não verbal do que o corpo seja capaz.(24).

Conforme o anterior nos podemos perguntar que tipo de comunicação é o silêncio? O silêncio é comunicação analógica.

Na linguagem analógica podem acontecer simplesmente lágrimas , por alegria ou tristeza, podem haver punhos fechados sem dizer uma palavra (que podem indicar agressão ou controle), podem existir maxilares e dentes apertados, sinal de fúria contida. Um gesto ou uma expressão facial pode revelar mais do que mil palavras, mas para perceber tudo isso faz falta muita observação e silêncio reflexivo.

Magnitudes que se dão na relação : Segundo Bateson, na comunicação analógica a amplitude no gesto, na intensidade da voz, na tensão dos músculos, etc. São magnitudes que se dão na relação que é o tema do discurso.(25)

Nos casos práticos as perguntas baseam-se em duas variáveis de análise, elas são as necessidades e as intensidades. As necessidades permitm compreender o que sentem as

partes ao expressar os seus discursos, relacionada diretamente com isso está a pergunta quais são as necessidades específicas das partes?

As intensidades são as magnitudes que se dão na relação que é o tema do discurso, cabe então a pergunta indo do 0 ao 9 que intensidade têm as suas necessidades? Isto nos permite como operadores conhecer a magnitude da comunicação analógica contida no discurso.

Comunicação digital : A linguagem verbal é quase puramente digital.

Se lembramos que toda comunicação tem um aspecto de conteúdo e outro aspecto relacional podemos provar que ambas formas de comunicação não só coexistem senão que são complementares em cada mensagem. Assim cabe supôr que o aspecto relacionado com o conteúdo se transmite em forma digital, enquanto que o aspecto relacional da comunicação é de natureza predominantemente analógica.

Secção 7 : **Interação simétrica e complementar**

No campo relacional o primeiro passo, segundo Bateson (26) é classificar se a interação é simétrica ou complementar.

Uma relação é simétrica se em uma relação binária, as condutas do sujeito A e do sujeito B são tidas como semelhantes e se encontram vinculadas de jeito tal que o aumento de uma conduta dada de A, estimula um aumento de esse mesmo tipo de conduta em B e vice-versa, então dizemos que a relação é simétrica respeito dessas condutas. Exemplos de relações simétricas são as carreiras armamentísticas dos governos, os combates de esgrima, etc. No conflito a escalada do mesmo se produz nas relações simétricas.

Uma relação é complementar quando as condutas são diferentes mas se adequam uma à outra e se vinculam de um jeito tal, que um aumento da conduta de A estimula um aumento da conduta adequada de B, então a relação é complementar respeito dessas condutas. Exemplos de relações complementares na relação laboral é a do empregador com o empregado, na parental a dos pais com os filhos, etc.

Watzlawick acrescenta que a interação simétrica caracteriza-se pela igualdade entanto que a relação complementar está baseada nas diferenças. (27)

No processo de mediação , o primeiro objetivo da interação entre as partes é que tomem ciência das suas diferenças – tanto pessoais quanto actitudinais - perante o conflito e que também possam observar e reconhecer no outro os aspectos complementares e os n_o complementares.

Reconheça as diferenças : A Declaração universal dos Direitos Humanos (28) reconhece que “ todas as pessoas têm todos os direitos e liberdades proclamados nesta Declaração sem diferenças de raça, cor, sexo, idioma ou religião, opinião política ou de quaisquer outro tipo, origem nacional ou social, posição econômica, de nascimento ou qualquer outra condição “ (Artigo 2 da Declaração mencionada). Segundo isso se na mesa de Mediação existem diferenças de opinião, elas devem respeitar-se e ser levadas em conta, isto faz a um princípio fundamental de humanidade

Reconhecer abertamente as diferenças entre as partes é começar a compreender os pontos de vista de cada um respeito do conflito.

Toda vez que estejam reconhecidas as diferenças passa-se ao passo seguinte

Se se é diferente do outro, isto significa que não se pode abranger a totalidade de uma idéia, significa também que cada uma das partes tem suas fortalezas e debilidades, só quando se é ciente das próprias debilidades se pode confirmar ao outro, na medida que esse outro leve em conta as suas debilidades para resolver a situação conflitiva também. Esta é uma das chaves que temos achado para começar a trabalhar na trama do conflito

Quando as partes podem perceber as suas diferenças, as suas fortalezas e debilidades, confirmando ao outro no que esse outro é, começam a ter em conta a questão da complementariedade na relação.

Por isso, o primeiro passo para complementar-se no relacionamento é reconhecer expressamente as diferenças entre as partes até nas opiniões.

.....

CAPÍTULO III : Ferramentas de comunicação do mediador

Secção 1 : Introdução

São as mesmas as ferramentas do processo de mediação que as ferramentas da comunicação? Quais seriam as ferramentas da comunicação com as que deveria estar familiarizado o operador? Como utilizar essas ferramentas comunicacionais? Qual a ferramenta mais adequada neste processo?

O objetivo dessas perguntas é encontrar a melhor maneira para que o operador se comunique com as partes antagônicas.

Secção 2 : A escuta

- 1- O que significa escutar? Escutar significa aplicar o ouvido para oír. Empréstimo de atenção ao que se ouve (29). O ouvinte centra a sua atenção no ouvido e no que ouve. Por sua parte Michael P. Nichols tem dito que “ escutar significa emprestar atenção, interessar-se, preocupar-se, valorar, reconhecer, comover-se. “ (30) A escuta é um meio, um canal de comunicação essencial entre as partes e o mediador. Na escuta há vários signos de comunicação que se entre-cruzam: as partes falam (comunicação digital) o mediador escuta (comunicação analógica) as partes e o operador se relacionam (é impossível não comunicar-se, a comunicação é relação) dois sentidos se entre-cruzam (o falante, boca, e o ouvinte, o ouvido).
- 2- Por que é tão importante escutar? Segundo Nichols é importante porque (31) :
 - a) Significa que nos estão levando a sério; essa é a primeira chave da escuta, que o falante sinta que aquilo que fala é percebido pelo mediador como algo importante.
 - b) Escutar significa sentir empatia, é saber que o que se fala é assimilado e que se atinge o que as palavras verdadeiramente significam.
 - c) Não ser escutado produz uma grande dor no falante (embora essa dor não seja percebida na relação, não significa que não exista.
A necessidade de ser escutado é uma das mais poderosas forças motrizes da natureza humana. A necessidade de ser escutado é uma necessidade primária, como a de ser visto, reconhecido, quando não escutamos a uma criança, por exemplo, ela grita, quebra alguma coisa, ou seja reclama a nossa atenção.
 - d) Satisfaz a nossa necessidade de expressar a própria personalidade e de sentir-nos em contato com as outras pessoas.
 - e) Afirma que podemos ser compreendidos pois o ouvinte nos ajuda a confirmar a humanidade que temos em comum.
 - f) Escutar tem dois propósitos, assimilar a informação e servir de testemunha daquilo que o outro expressa. Em mediação assim como a obtenção de informação é importante, a atitude do operador escutando, faz assumir às partes em conflito a mesma atitude de escuta.
 - g) Quem escuta faz perguntas, a pergunta é a prerrogativa daquele que escuta. A pergunta é outra das chaves da escuta, pois estabelece entre o ouvinte e o falante um vínculo comunicativo muito forte.
- 3- De que modo escutar? Nichols diz (32) que se deve escutar:
 - a) Procurando o equilíbrio, é dizer aquela medida entre a expressão (falar) e o reconhecimento (ouvir) que é o que nos permite interagir entre aqueles com quem nos estamos comunicando (o mediador e cada uma das partes).

- b) Compreendendo e aceitando os argumentos do falante tal qual ele os refere, fazer isto é importante porque tende uma ponte de confiança no processo de mediação. A parte se expressa aos poucos, começando pelo mais conveniente para ela, logo ao criar-se aquela ponte de confiança referida, sabe que pode ir até o final sem ser julgada pelo mediador, sabe que não será condenada e que dentro dos limites do processo, será escutada.
 - c) Achando respostas a alguns interrogantes, a atitude de escuta do operador provoca uma atitude semelhante nas partes, não devemos esquecer que uma das características da comunicação é que ela pode ser modificada por outra comunicação que a acompanha.
 - d) Evitando impôr-se ao falante
 - e) Escutar com harmonia, pois ela é a precursora da empatia e é a essência da comunicação humana. Escutando profundamente colocando um certo vazão de si próprio, ou seja, estar livre das preocupações pessoais, tomar conta de uqe, as vezes os problemas pessoais dificultam a escuta, por isso é preciso ter serenidade para levar avante o processo de mediação. Além disso devemos compreender que algumas pessoas nos são naturalmente atraentes, emtanto que outras nos provocam uma natural rejeição, às vezes até desconfiança ou aversão, todas essas realidades devem ser levedas em conta para saber como lidar com elas, já que no marco do processo é provável que não possam ser resolvidas. Porém, é necessário ter muita paciência, respeitando a toda hora o ritmo do falante.
- 4- Porque as pessoas não escutam? Segundo Nichols isto é assim porque (34):
- a) Escutar é um processo complexo
 - b) Os ouvintes têm uma noção preconceituosa do que será dito
 - c) Não podem abandonar as suas próprias necessidades
 - d) O ouvido lhes provoca inquietação

Por sua vez Peter Thompson diz (35) que as pessoas não escutam porque :

- a) Não têm nenhum interesse na conversa
- b) Elementos que desviam a atenção, por exemplo : a televisão, a rádio, gritos, barulho, etc.
- c) O diálogo consigo mesmo (conversa interna)
- d) A transmissão, a qualidade da mensagem pode estar dada pelas diferentes formas de expressar-se que tem os interlocutores (fala simples, rude, atrevida, complexa, muito rápida ou muito lenta, etc.)
- e) A linguagem corporal, o falante diz uma coisa e seu corpo diz outra bem diferente (a expressão do rosto é a oposta da que se espera segundo as palavras ditas)
- f) Os costumes, pois algumas pessoas têm o hábito de não escutar
- g) Mecanismos de defesa. O fato de não escutar obedece, muitas vezes à pouca tolerância à crítica, não ouvir o que outra pessoa tem para dizer é uma forma de bloquear o ingresso de uma mensagem desagradável.

Tanto Nichols quanto Thompson coincidem que, em geral, as pessoas não escutam. A importância do papel do operador está em reconhecer o objetivo de ajudar às partes, como primeiro passo deve estar disposto a escutar profundamente e não só fazer que escuta.

5- O que é importante na escuta? São importante a atenção de boa qualidade, a comunicação, sabendo que ela é relação, acompanhar a escuta com a correta

comunicação analógica (gestos, olhares, movimentos da cabeça, etc.), saber que o eixo da atenção é o falante.

6- Em mediação que componentes integram o processo da escuta entre a parte e o mediador? Até a comunicação mais simples, como a da escuta de uma das partes e o mediador, tem vários componentes (36) : a) O Ouvinte (mediador)

b) O falante (a parte)

c) A mensagem (ou seja, o que diz o falante na sua mensagem digital)

d) Outras mensagens implícitas (tom de voz, gestos, pausas, silêncios, etc.)

e) O contexto (o processo de mediação)

f) A resposta do ouvinte-mediador (pois o processo de escuta não flue só na direção do falante ao ouvinte, o círculo da escuta se fecha com a resposta do ouvinte).

7- O valor da diada em reuniões privadas de mediação : Durante o processo de mediação existem reuniões públicas ou conjuntas, nas que intervêm o mediador/es e as partes, e também existem as reuniões privadas ou individuais, aonde intervem o mediador ou operador com cada uma das partes. As reuniões privadas devem produzir-se quando a qualidade da escuta tem de ser total e em profundidade. Segundo Nichols (37) : o número de 3 pessoas é para uma conversação íntima o que a chuva é para um pique-nique.

8- Com a escuta tão somente não chega: Como falantes queremos ser escutados, compreendidos, que seja ouvido aquilo que estamos dizendo, aquilo que sabemos que queremos dizer (38). Nichols diz que o falante requer escuta + compreensão. A escuta, segundo a Licenciada Clara R. Abate (39), incide na auto-estima : a auto-estima baixa é consequência de não ser levado a sério, de não ser escutado entanto que, a auto-estima alta é consequência do contrario. A Licenciada Clara R. Abate nos faz perceber, deste modo, que a escuta está íntimamente vinculada com a auto-estima do falante. Geralmente o operador, estimula a auto-estima do falante pois ao escutá-lo, o está levando a sério; a compreensão, expressa Krishnamurti (40) “ não pode ir longe sem compreender de perto, sem compreender o processo cotidiano de pensamento, sentimento e ação “. A idéia de compreensão não está relacionada, no processo de mediação, na interpretação de cómo pensa, como sente ou como age o falante, tem a ver com entendê-lo e não julgá-lo. O primeiro movimento de compreensão deve ser feito pelo mediador. Watzlawick afirma (41) “ compreendemos geneticamente por empatia” , portanto o que o operador deve saber é que a compreensão está nos seus genes.

9- Distinção entre compreender e concordar : Concordar e compreender não são a mesma coisa (42) esta confusão de conceitos produz problemas evitáveis, pois é perfeitamente possível compreender o ponto de vista da parte sem concordar com ela, além disso, compreender as opiniões do falante é reconhecer abertamente as diferenças que possam existir e, aou mesmo tempo respeitar essas diferenças. O respeito pela diversidade é um aspecto fundamental da comunicação.

10- A necessidade de predispor o cenário físico, o tempo-oportunidade: O operador deve saber que a escuta com profundeza não acontece automaticamente; é preciso lembrar-se de duas variáveis:

a) O cenário físico (que segundo Eduardo Balbi e Maria F. Crespo) está condicionado pelo lugar, pela área ,

pelo espaço determinado e discretamente concreto e que tem determinado valor ou impotência, seja ela real ou simbólica (43). No processo de mediação o lugar é essencial, pois a escuta deve fazer-se sem perturbações que possam existir no ambiente, pois o cenário faz possível a boa predisposição do operador e das partes para escutar.

b) O tempo-oportunidade é uma configuração das circunstâncias (44)

11- Porque é tão difícil escutar a algumas pessoas? É conveniente saber que existem pessoas que chegam ao processo de mediação, às quais é bem difícil escutar, pois elas ao expressar-se gritam, agredem ao ouvinte, falam sussurrando, dificultam as suas expressões ou palavras, etc. , mas como operadores não podemos esquecer que as nossas respostas moldam as relações. Quando o operador se defronta com este tipo de pessoas, deve ser muito cuidadoso e descobrir o porque desta conduta se ela é uma questão de comunicação (entre o falante e o ouvinte) ou é uma dificuldade pessoal do falante.

Secção 3 : O reflexo e a paráfrase

1- O que são o reflexo e a paráfrase? Segundo o dicionário Paráfrase é a interpretação de um texto com palavras próprias conservando as idéias originais, entanto que Reflexo é aquilo que é considerado para reconhecê-lo melhor (45); os dois conceitos são utilizados com absoluta liberdade durante o processo de mediação. Highton e Alvarez ensinam que “ quando cada parte acaba sua relação, o mediador o repetirá de modo sintético passando a relação a uma linguagem mais neutral; trata-se da paráfrase daquilo que se entendeu, fazendo uma síntese verbal que reproduz a apresentação da parte, embora que apontando a um ou a vários pontos centrais do conflito, que tenham sido identificados nesse primeiro nível de contato. O reflexo e a paráfrase constituem uma “ técnica de ouvinte ativo “ (46) . Os autores citados reconhecem que algumas das funções do mediador são épassar a uma linguagem mais neutral o escutado, é dizer tirar a intensidade e a veemência do dito pela parte e adotar a técnica de ouvinte ativo, com isto o operador contribui a baixar a tensão e a melhorar o clima do processo.

2- Como se trabalha o reflexo? Colocando-se em um papel de neutralidade manifesta ao dizer em todo momento “O Senhor acha que “ “ A Senhora diz que “ “ Você sente que “, pois se o operador não dizer isso, a outra parte do conflito que não falou, poderia pensar que o falante convenceu ao operador (47) .

3- Em que ajudam o reflexo e a paráfrase? São ferramentas que ajudam tanto ao operador quanto ao falante, fazendo uso dessas ferramentas, o mediador evidencia a sua escuta e manifesta uma presença compreensiva respeito do falante, salientando o essencial dito pela parte, além disso, o mediador ajuda às partes a tomar distância do conflito permitindo que as partes julguem a exatidão do reflexo (pois só cada um sabe o que experimentou no desenvolvimento do conflito), cada parte deve reconhecer-se no reflexo monstrado pelo mediador.

Secção 4 : A pergunta

1- O que é uma pergunta? É um meio de comunicar-se para trazer claridade a um problema; a qualidade da pergunta determina a qualidade da resposta e dos resultados, as boas perguntas dão sentido de exatidão ao processo e permitem que o mediador saiba mais sobre o conflito e ajude às partes a trabalhar nele.

- 2- A finalidade das perguntas : São para procurar um ordem nas idéias do falante, dar clareza à situação conflitiva, achar um ou vários caminhos de saída, que as partes tomem atitudes reflexivas e que as respostas sejam achadas pelos próprios sujeitos que protagonizam o conflito, mas o operador deve emprestar atenção para não desviar ao falante com as suas perguntas quando não é necessário e a retirar as perguntas que não sejam pertinentes.
- 3- Qual é o objetivo das perguntas? O objetivo é a delimitação do contexto daquilo sobre o qual as partes querem trabalhar, pois o operador colabora naquilo que as partes lhe propõem. Para Joseph O'Connor E John Seymour (48) as perguntas podem oferecer novas maneiras de pensar assim como modificar os pontos de vista, também servem para avaliar a compreensão e às vezes são úteis para proporcionar informação, necessidades e interesses das partes; outra forma simples de ajudar é conseguir um “ silêncio reflexivo “ para obter uma melhor decisão.
- 4- A maneira de perguntar do mediador : Se deve emprestar atenção ao tom de voz, a suavidade do olhar, à expressão facial relaxada, à velocidade dos movimentos, tentando o tempo todo estabelecer a melhor relação de confiança na comunicação, mas o operador não pode perder a sua autenticidade nem seu estilo pessoal.
- 5- Além de uma teoria da criatividade : Uma das características do conflito é a incerteza respeito da solução final da questão (49). O único que deve gerar certidume é o processo, a certidume está cimentada pelo jeito de apresentar e veicular o processo, isto exige do operador uma atitude criativa que deve ir das perguntas até a oportunidade específica. Segundo Carl R. Rogers em “ Além de uma Teoria da Criatividade” (50) a sociedade precosa com desespero contar com pessoas criativas que possam desenvolver uma conduta criativa (51):
 - a) A necessidade social : Muitas das críticas que podem formular-se à nossa cultura e as suas tendências relacionam-se com a falta de criatividade. No campo da educação se criam estereótipos e não pessoas criativas e originais; o preço que pagaremos por aquela falta será a desadaptação individual, as tensões grupais e o aniquilamento internacional, por isso são de fundamental importância as pesquisas sobre o processo criativo (52). Estas afirmações de Rogers podem verificar-se muito facilmente.
 - b) O processo criativo : Segundo Rogers “ a criação deve gerar um produto observável (53) . No processo de mediação o primeiro que se observa é a comunicação entre as partes (todas as hipóteses possíveis que possam emergir da comunicação), é dizer que o processo criativo do mediador começa desde o que percebe na comunicação entre as partes, conseqüentemente – afirma Rogers – o processo criativo supõe a aparição de um produto original de um relacionamento que surge, por uma parte, da unicidade do indivíduo e por outra, dos materiais, pessoas ou circunstâncias que compõem a sua vida (54). Quem deve assumir o processo criativo é o mediador ou a equipe de mediação, para logo induzir às partes a ingressar ao processo.
 - c) A motivação da criatividade : Afirma Rogers : ” a motivação da criatividade é o impulso a expandir-se, crescer, desenvolver-se e madurar que se manifesta em toda vida orgânica e humana, vale dizer que é a tendência a expressar todas as capacidades do organismo ou de si mesmo. Esta tendência pode ficar profundamente soterrada debaixo de capas de defesa de carácter

psicológicas, sedimentadas ou bem ocultas atrás de máscaras elaboradas que escondem a sua existência, no entanto a minha experiência me indica que esta força existe em todo indivíduo e só espera as condições propícias para liberar-se e expressar-se “ (55). É desafio do operador então, fornecer as condições para que as partes desenvolvam todas as suas potencialidades e que possam desenvolvê-las e expressá-las livremente.

- d) Por que cria o indivíduo? Voltamos com Rogers : “ porque isso satisfaz e porque sente que é uma conduta de auto realização “ (56). Esta é uma característica fundamental no processo de mediação porque as partes geram as suas próprias alternativas de solução, pois a solução não é imposta (como na justiça) senão que se realiza na medida que as partes vão sentindo-a como necessária. O mediador cria uma pergunta conveniente para o caso concreto e as partes, por sua vez, criam as respostas oportunas para sair do labirinto do conflito.
 - e) Condições que promovem a criatividade construtiva : O mediador deve promover às partes a criatividade construtiva, essas condições as coloca o operador, pois é a sua obrigação armar uma delicada rede de perguntas que consigam uma atitude e uma predisposição a trabalhar sobre Realidades Criativas.
- 6- Diferentes tipos de perguntas: O mediador deve fazer-se perguntas antes do processo, durante o processo e depois do processo. As perguntas antes do processo poderão ser “ como se poderá reconstruir um ambiente de paz entre as partes? (ambiente) ; como se poderá transformar atitudes conflitivas em cooperativas? (atitude); como se prepara o mediador? Por onde começar? (processo); por que se quer ajudar a resolver o conflito? (motivação do mediador); de que se trata o caso? Como começa a estudá-lo? Por onde começa a sua análise? A quem pode consultar? O que especificamente consultar? (atenção no caso); que estratégias se seguirão antes, durante e depois do processo? (estratégias). As perguntas durante o processo poderão ser : que estratégias usará o mediador caso se defrontar com pessoas cegas, surdas, mudas ou que tenham alguma dificuldade para expressar-se? Deve-se utilizar a linguagem oral, escrita, com códigos, tudo junto? Como trabalhar, no processo, cada uma destas formas de comunicação? por exemplo a Dra. Serra, que é cega, se formou de Advogada e que além disso tem iniciado o aprendizado em mediação, ou Rossana Macarena Ibarra, que é surda, se formou em Mestre de Obras é dançarina clássica e jogadora de vôlei (57) ou também, o caso dos indígenas que não falam a língua oficial ou que por tradição não falam com pessoas alheias à sua tribo (especial atenção na comunicação); fazer perguntas abertas, do tipo : que? Por que? Como? Para que? Onde e aonde? Quando? Quem? Por que fazemos isto? (conceito) Por que aconteceu isto? (causa e efeito) como fazemos este processo? Como começamos a resolver esta situação? (procedimentos); quando aos por quê não se pode dar uma resposta concreta, os para quê podem fornecer uma resposta adequada e válida (60) pois o para quê nos orienta à finalidade da ação; quê? que aconteceu? podem dar-nos informação (61); onde e aonde? Dão localizações; quando aconteceu? informa sobre o momento; quem estava presente? Refere-se aos sujeitos que intervêm. No caso das perguntas fechadas, são aquelas que só requerem “sim” ou “não” como resposta, geralmente se fazem empregando um verbo como única expressão : assinou? (62) Chegou na hora? As respostas revelam supostos implícitos (63). O mediador deve de ser

muito cuidadoso com este tipo de perguntas; quando o operador coloca a sua atenção na movimentação das partes, faz perguntas circulares, o objetivo delas é ligar o pensamento até outro local, situação ou pessoas que intervêm no conflito (64) por exemplo, o mediador faz a mesma pergunta a todas as partes ex. : como pensa que esta situação é tomada pela outra parte? Se estivesse no lugar da outra parte em conflito, que opções sugeriria para poder solucionar o problema comum? As perguntas circulares são de muito valor, pois convidam às partes a deslocar-se da sua posição. Se o mediador coloca a sua atenção na reflexão que, sobre a situação, fazem as partes, fará perguntas que aprofundem a análise da situação, as perguntas reflexivas analisam a conveniência do conflito, enquanto que as circulares fazem pesquisar às partes sobre o conflito, de uma maneira horizontal. São perguntas reflexivas, por exemplo : Que poderia O Senhor fazer para não complicar o seu futuro? Que passos específicos A Senhora sente que deve dar para continuar avançando no processo de mediação? Como deveria dá-los? Tem avançado na solução do seu problema? Pode afirmar com exatidão e rigor que se avançou? Que sente como uma necessidade comum à outra parte conflituante? Que ação nova se impõe? Que acontecerá se não se arriba a uma solução?

As perguntas depois do processo darão ao mediador uma situação de análise e levantamento pessoal sobre o caso, por exemplo: que coisa nova se aprendeu neste processo? Que me deram as partes para a minha formação como mediador? Que poderia reformular no meu aprendizado? (se coloca o acento no aprendizado); quais são meus pontos fracos hoje? Quais são meus pontos fortes hoje? (coloca o acento no seu avanço como operador). Toda a variedade de perguntas que o operador se faz a si próprio, estão ligadas à busca da criatividade das partes que intervêm em um conflito, a necessidade do silêncio no processo, alimentará as atitudes e ações criativas, para assim atingir as possíveis soluções do conflito.

“ O silêncio não é só o abandono transitório da linguagem, umas férias concedidas à palavra, senão que pode ser até uma forma de vida. A velha sabedoria indiana o considerou a forma mais perfeita de conhecimento” Ignacio Sánchez Cámara – Jornal ABC – Espanha, 7 de Abril de 1.999

Secção 5 : O silêncio

1- O silêncio e as tradições culturais argentinas:

- a) Ex : a mensagem silenciosa de uma mulher indígena, o silêncio comunicativo. Desde criança e na minha adolescência me admirava o jeito de comunicar-se que tinha uma mulher indígena que ia todos os dias para minha casa paterna, a sequência dos fatos era a seguinte: ela tocava a porta de casa e quando eu a abria, me olhava direto aos olhos (com um olhar suave que transmitia paz) levantava lentamente os seus braços e, sem dizer uma palavra, movimentava sua cabeça e olhava para as sacolas de palha que ela vendia; naquele silêncio, a intensidade de seu olhar e os seus gestos indicavam com clareza a mensagem, um bom exemplo de mensagem analógica. Bem depois, no exercício da minha profissão, eu me perguntava perante um processo de mediação: como transmitir aquela paz e serenidade no meu papel de operador? A mulher indígena fazia uso do silêncio comunicativo, pois aquelas culturas fornecem aos seus integrantes, uma forma de comunicação

simples e ancestral, mas tão efetiva e concreta como a mensagem mesma.

- b) As silenciosas lições de cerâmica: a jornalista Belén R. Álvarez (65) publicou: “ Na cidade de Quitilipi, na provincia de Chaco, na Argentina, por iniciativa do Museu de Artesanato Chaqueño “ René J. Sotelo “ um artesão da etnia Toba, de nome Enrique José, ensina a modelar a argila às crianças de Quitilipi. Os meninos colocam as mãos na argila e sob o atento olhar do artesão, a modelam. Enrique José, foi premiado muitas vezes nas mais de 20 férias de artesanato que se fizeram no Chaco, mas hoje é o mestre de centos de meninos e meninas que não só aprendem a sua arte, também aprendem a respeitar os seus frequentes períodos de silêncio. Pois Enrique José fala mais com as suas mãos do que com as palavras, enquanto ensina cerâmica também ensina o valor da sua cultura, pois dela obteve o seu silêncio criativo” . Assim Enrique José fala às crianças com as suas mãos, segundo Bateson, com a mensagem cinética, mais do que com palavras, linguagem digital.
- c) Outro episódio do silêncio indígena: O escritor e poeta Enrique Gamarra (66) nos fala: “Certa vez um indígena recebeu o seu salário por um trabalho que tinha feito em um campo, mas depois ficou a tarde inteira encostado em um poste, não longe da Casa Grande. Quando um nosso amigo quis saber sobre aquela atitude do índio, o dono de casa explicou : - com certeza debe existir algum erro nas contas do salário dele, mas falará só se eu me aproximar para lhe falar primeiro, senão ficará ali encostado a noite toda sem se movimentar- “ Claramente os povos indígenas do noroeste argentino, se comunicam de um jeito silencioso mas emitem mensagens desde a sua atitude silenciosa.

2.- Conceito de silêncio : Conforme a Real Academia de Língua Espanhola “ silêncio é a abstenção da fala, é a falta de ruído “ (67). Por sua vez o escritor e poeta Enrique Gamarra (68) diz : O silêncio é a negação do som. O silêncio é só a metade do que se precisa como operador para ajudar a solucionar o problema, a outra metade a proporciona a pergunta. Existe silêncio antes, durante e depois do processo. O silêncio apresentado nesta obra, é o silêncio como ferramenta comunicativa, o silêncio relacionado com a outra pessoa, esse é o silêncio que se produz durante o processo de mediação, isso sem deixar de levar em conta o silêncio do mediador antes e depois do processo de mediação.

3.- Sistema de comunicação : Se conhecem dois sistemas de comunicação bem definidos : o sistema reativo e o sistema proativo.

Segundo o antropólogo Bateson (69) : “ Nos sistemas comunicacionais utilizamos sequências que semelham mais às de estímulo-resposta que às de causa-consequência.

Quando uma bola de pool colide com outra, verifica-se uma transferência de energia onde o movimento da segunda bola é energizada pelo impacto da primeira. Nos sistemas comunicacionais, no entanto, a energia da resposta é dada pelo respondente. Se um cachorro é chutado, sua conduta sequencial imediata é energizada pelo seu metabolismo, não pelo chute.” Tal a análise do sistema reativo.

Para Stephen Covey (70) não só existe um modelo reativo “ estímulo- resposta “ , também existe um modelo proativo. Covey exemplifica o conceito com uma história de Víctor Frankl; Frankl era um psiquiatra judeu na Alemanha nazista, ele esteve em um campo de concentração aonde viveu coisas tão horrorosas que só lembrá-las produzem

repugnância; seus pais e irmãos morreram, com exceção da irmã, perdeu toda sua família. O próprio Frankl foi torturado e exposto a inúmeras formas de humilhação, sem ter certeza se a seguir seria levado à câmara de gás ou ficaria entre aqueles que sobreviviam juntando os corpos ou recolhendo o pó das cinzas dos condenados. Certo dia, nú e sozinho em um pequeno quarto, começou a ter ciência daquilo que ele denominou “ a liberdade última “, essa que os seus carcereiros não poderiam tirar-lhe; eles podiam controlar todo o seu ambiente, fazer o que quiserem com seu corpo, , mas o próprio Víctor era um ser ciente da sua participação como observador dos fatos. Na realidade, sua identidade básica estava intacta, no seu interior ele podia decidir de que modo todo aquilo lhe afetaria. Entre o que acontecia ou também entre os estímulos e a sua resposta, estava sua liberdade ou o seu poder para mudar aquela resposta pois os nazistas tinham mais liberdade exterior, mais opções entre as que podiam escolher no seu ambiente, mas ele tinha mais liberdade interior, mais poder interno para executar suas opções. Frankl percebeu um princípio fundamental da natureza do homem : entre o estímulo e a resposta, o ser humano tem a liberdade de escolher, essa é a força do modelo proativo.“ Graficando : Estímulo..... Liberdade interior de escolher.... Resposta Mas o quê significa proatividade? Para Covey significa que, como pessoas, somos responsáveis das nossas próprias vidas; nossa conduta é uma função das nossas decisões não das nossas condições. Podemos subordinar os sentimentos aos valores, temos a iniciativa e a responsabilidade de que as coisas aconteçam, como assinalou Eleanor Roosevelt: “ Ninguém pode ferir-te sem o teu consentimento “; também Gandhi diz : “ eles não podem privar-nos do nosso próprio respeito se nós não o concedemos “, logo acrescenta Covey “ o que nos fere ou nos dana não é o que nos acontece senão nossa resposta àquilo que nos acontece “.

Fica então uma pergunta no ar : Tenho o poder de escolher a minha resposta?

A comunicação das partes no processo de mediação : O operador deve tomar ciência que, ante o processo de mediação, pode encontrar-se com um sistema de comunicação das partes que seja reativo. Este sistema pode envolver a um operador não treinada na comunicação, pois geralmente as pessoas reagem perante um estímulo.

A comunicação do operador durante o processo de mediação : O operador não deve ficar envolvido no sistema reativo de comunicação senão tomar ciência que pode aplicar o sistema proativo : entre o estímulo e a resposta há um espaço de liberdade e, que esse espaço deve ser utilizado por uma das ferramentas da comunicação como é o silêncio. O silêncio que faz o mediador é para não reagir imediatamente senão para fazê-lo conforme aquilo que seja mais conveniente para o processo. Graficando o modelo proativo no processo de mediação :

Estímulo..... SILÊNCIO.....Resposta

O silêncio transforma-se em um elemento que permite cambiar o modelo comunicativo das partes, desde um modelo reativo a um proativo. Volta assim a surgir com naturalidade a característica da comunicação que expressa por Bateson.

4.- Como diminuir as tensões? (Cultura Bali) Continuando com Bateson (72) ele conta que em uma viagem que fez a Bali observou que : * “ a cultura balinesa inclui técnicas muito precisas para manejar as disputas ” e que ** “ as técnicas formalizadas socialmente como a oratória e outras semelhantes, estão quase absolutamente ausentes na cultura Bali “. Solicitar a atenção contínua de um indivíduo ou tentar exercer influência sobre outras pessoas, são atitudes consideradas como de gosto duvidoso, além de virtualmente impossíveis pois em tais casos a atenção da vítima ía disiparse rapidamente.

Em Bali não se dá nem sequer um discurso continuado, como o que seria necessário em outras culturas para relatar alguma coisa, o típico é que o narrador faça uma apusa

depois de um trecho e espere a que algum dos ouvintes formule uma ou duas perguntas concretas sobre detalhes da trama, responderá e só então retomará a narração. Este procedimento pareceria ter por objetivo cortar, mediante uma intervenção alheia ao propósito principal, a tensão que poderia ter-se-accumulado “ (73) A cultura balinesa merece uma profunda observação, pois pode ajudar ao operador do conflito na mediação; as perguntas que aparecem são : quais seriam as técnicas para manejar as disputas? E Como se elimina a tensão? Da cultura Bali surge que a oratória está quase ausente e que nem sequer se dá o discurso continuado, isto em ocidente é muito estranho pois na nossa sociedade se cultua a retórica.

Durante o processo de mediação quem devem falar bastante são as partes, mas não o operador.

O típico é que o operador faça uma pausa logo de uma ou duas frases e espere a que as partes lhe formulem perguntas concretas. O movimento do mediador é fazer uma pausa , vale dizer, deixar um espaço de silêncio como parte da comunicação. Este procedimento comunicativo tem por objetivo cortar, mediante a interação, a tensão que se acumula. Sabido é que em todo processo de mediação existem tensões; a cultura balinesa nos ensina a experimentar um processo onde as partes conflitantes possam eliminar as tensões além de propor a forma de operar para eliminá-las. O realmente novo nisto é que se evitam as atitudes de influência, e é aí onde se percebe ao silêncio como uma ferramenta comunicacional pois ele contribui ao desafogo das tensões das partes.

5.- O objetivo do silêncio : “ É gerar um espaço para encontrar-se consigo mesmo (o operador ou as partes) sendo ajudado pelas perguntas para ter uma atitude reflexiva “

6.- Tipos de silêncios : Antes, durante e depois : Os diferentes tipos de silêncios estão desenhados em função ao processo de mediação e ao mediador (na sua atitude de fundo) . Para isto se divide a análise em três partes : a) O silêncio antes do processo : O operador deve predispor-se a trabalhar no processo, para isso é preciso ter presente a sua preparação, auto-percebendo-se em silêncio reflexivo, pois necessita a reflexão para mediar; essas partes reflexivas permitem ao operador sustentar consigo mesmo diálogos interiores que o ajudarão a centrar-se sobre seu eixo de mediador (as perguntas que podem surgir são : Como o mediador se sente para mediar? Quem são as partes? Que tipo de situação conflitiva supõe que vai trabalhar? Que recursos utilizará nos começos do processo?).

b) O silêncio durante o processo de mediação : O mediador se encontra com situações que incluem vários tipos de silêncios : I) O silêncio de espera : a parte tem acabado de falar e espera a intervenção do operador. II) O silêncio de trabalho : é o que se produz depois que o operador tem feito a pergunta. III) O silêncio de descanso: quando a parte marca uma pausa e toma fôlego. IV) O silêncio de pesquisa : é quando o conflitante baixa a cabeça, fecha os olhos e está como percorrendo seu mundo interior. V) O silêncio de busca : se dá quando a parte faz o reconhecimento do ambiente, com o objetivo de encontrar um caminho que lhe permita continuar com o seu percurso. VI) O silêncio de análise : é quando a parte tenta delimitar uma situação ou um sentimento interior e procura dar-lhe um nome.

A importância do silêncio ao analisar a posição do corpo das partes conflitantes durante o processo. Flora Davis diz no seu livro “ A linguagem dos gestos “ que as normas da movimentação humana são tão complexas que não podem ser analisadas de uma olhada (74) Algumas frases vão acompanhadas de marcadores definidos tais como pequenos movimentos de cabeça, de olhos, das mãos, dos dedos ou dos ombros

(75) pois o homem é um ser multisensorial (76). O rosto humano pode ser dividido em três áreas : I) A testa e as sobrancelhas II) Os olhos III) Nariz, faces, boca e queixo (77).”

As movimentações corporais reflexam um tipo de comunicação isto fica exposto embora exista um completo silêncio, pois é , qualque um pode negar-se a falar, mas é difícil permanecer imóvel sem tensar um músculo só. Freud escreveu que “ aquele que tenha olhos para ver e ouvidos para ouvir pode convencer-se que nenhum mortal pode guardar um segredo. Podem seus lábios manter-se em silêncio mas falará a través das pontas dos seus dedos ou de cada centímetro da sua pele “ (78).

Tal vez a forma mais sutil da linguagem corporal seja a dos olhares; o psicólogo Ralph Exline tem descoberto que “ os olhares têm direta relação com as sensações que se sentem “ (79) . O professor Edward A. Adams, da Universidade de Pensilvânia, tem notado que : “ os movimentos das mãos são econômicos, rápidos e podem empregar-se e executar-se mais rápido do que a linguagem falada “ (80)

Em resumo, o silêncio do mediador lhe permite estar atento não só ao que se fala senão também ao que cada palavra marca no corpo, ao rosto, às mãos, aos dedos, aos olhos e aos olhares; o mediador deve emprestar atenção a todo o que vê, ao que ouve e ao que sente, é por isso que se pode dizer que o silêncio é um colega muito importante do mediador. Agora bem como reconhecemos o silêncio de espera? Quando o conflituante acaba de falar, direciona seu corpo para o mediador como esperando alguma resposta. Como se reconhece o silêncio de trabalho? Depois da pergunta do operador, o olhar da parte fica perdido na distância dos seus próprios pensamentos, às vezes o olhar pode estar dirigido por cima da linha do horizonte na busca das palavras que expressem uma lembrança já intelectualizada; ou o olhar vai para abaixo, em um trabalho interior particularmente pleno; este tipo de silêncio se produz, geralmente, nas reuniões privadas entre o mediador e cada uma das partes (81)

O que deve fazer o operador perante os Silêncios de espera e de trabalho? No caso dos silêncios de espera o mediador intervém com uma pergunta; em caso de silêncio de trabalho, o operador deixa que aconteça, mesmo parecendo muito comprido, para permitir à parte que diga “ é tudo “ ou “ já acabei “ . Este tipo de realidade no processo requer uma intervenção cuidadosa, pois ali se estabelecem os tempos que precisam os conflitantes para expressar-se e para não sentir-se invadido pelo operador.

Os recursos utilizados no processo são operativos, eles são: um quadro (aonde o operador escreve as perguntas) e uma folha (aonde, ademais, o mediador entrega a cada parte as perguntas escritas). A razão de escrever no quadro se estabelece no fato que, desse jeito, as partes sentem que o mediador também trabalha no conflito junto com eles; a razão das perguntas escritas nas folhas se deve a que isto dá tempo às partes para refletir sobre as respostas que darão.

c) O silêncio depois do processo de mediação : O objetivo é a auto-observação, uma vez que o processo tem acabado, o operador deve entrar em uma atitude reflexiva, acompanhado pelo silêncio, ele é indispensável para ajudar ao mediador a reconhecer seus erros e como isso influiu nas partes conflitantes.

CAPÍTULO IV : Processo de mediação

Secção 1 : Introdução

O marco teórico, no processo de mediação, é uma das bases fundamentais.

A importância do marco teórico está dada em que, ele oferece ao mediador um espaço conveniente para ajudar aos sujeitos que intervêm no conflito a movimentar-se livre e espontaneamente.

O marco teórico deve dar certeza às partes e ao mediador. Durante todo o processo a teoria sistêmica deverá ser o ancoradouro das certezas no caminho da mediação.

Secção 2 : Teoria Sistêmica

- 1) Suas origens: A teoria dos sistemas apareceu em diferentes lugares do mundo, em Viena com Bertalanffy, em Harvard com Wiener, em Princeton com Neumann, nos laboratórios da Bell Telephone com Shannon, em Cambridge com Craik. Nos diversos centros de estudos se trataram os problemas da comunicação, particularmente, da comunicação como um sistema organizado. Assim o operador deve contar com uma organização que lhe permita ordenar o processo, é dizer que lhe permita perceber os passos necessários para avançar.
- 2) O corpo humano e a sociedade: Segundo Bateson (83) o melhor exemplo de sistema é o corpo humano. Todo o nosso corpo funciona como uma organização onde existe uma inter-dependência entre os órgãos, tecidos, células e mais, vale dizer que funciona como um sistema complexo e integrado. No entanto, desde uma perspectiva social, os indivíduos também se encontram ligados uns com os outros (com as suas famílias, com o trabalho, com outras instituições, etc.) e assim formam parte de um todo. Logo, se formos ao campo específico da mediação, os sujeitos que intervêm – as partes e o operador – acham-se ligados entre si e se comunicam; por isto partimos da análise da teoria dos sistemas dentro do processo de mediação, porque quando o homem toma ciência de que pertence a um ou vários sistemas (por exemplo ao físico e ao social) concentra-se na sua realidade, no seu cotidiano.
- 3) Definição de sistema: Hall e Fagen (84) definiram o sistema como “ um conjunto de objetos, assim como as relações entre estes objetos e os seus atributos “, os objetos mencionados aqui são as componentes ou partes do sistema, entanto que os atributos são as qualidades dos objetos e as relações que mantêm unido ao sistema: no processo de mediação os sujeitos são os objetos do sistema (partes envolvidas no conflito e o mediador). Se a referência são as relações, pode-se dizer que elas são onipresentes em todo processo de mediação, pois o importante não é a comunicação “ per-se “ senão o aspecto relacional (conativo) da comunicação. No processo de mediação a relação entre as partes e entre as partes e o operador é o que mantêm unido ao sistema; não se deve esquecer nunca de que as normas de relacionamento existem independentemente do conteúdo, embora que na vida real as relações manifestam-se desde o conteúdo. Se se fala dos atributos, eles são as condutas comunicacionais com que se manifestam as partes no sistema (

85) ali, o operador deve observar essas condutas para saber como deve movimentar-se durante o processo de mediação.

- 4) Características essenciais mínimas de um sistema : Segundo Bateson (86) elas são : * O sistema deve operar com as diferenças e por cima delas
** No sistema se devem constituir circuitos fechados ou redes que transmitirão as diferenças e transformações
***As situações dentro do sistema devem ser energizadas pelas partes respondentes e não pelo impacto da parte ativadora.
****O sistema deve possuir a capacidade de corrigir-se a si próprio na homeostase e/ou na orientação onde se verifica um escape de controle. Assim Bateson analisa cada uma das características, sendo elas perfeitamente adaptáveis ao processo de mediação pois, o sistema se opera no respeito pelas diferenças; no caso das redes que se formam, a rede principal que têm as partes é o processo de mediação, nele obterão a certeza para continuar ou não; respeito da energia, o primeiro que deve energizar o processo é o mediador, respondendo às partes com conotações positivas, com perguntas, com silêncios, com uma predisposição colaborativa e não concorrendo com as partes; o mediador é parte do sistema e ele tem a tarefa de corrigir o direcionamento do processo, orientando às partes ao equilíbrio e a harmonia entre elas para depois poder começar a trabalhar sobre o conflito (esta é uma das tarefas mais delicadas no processo de mediação).

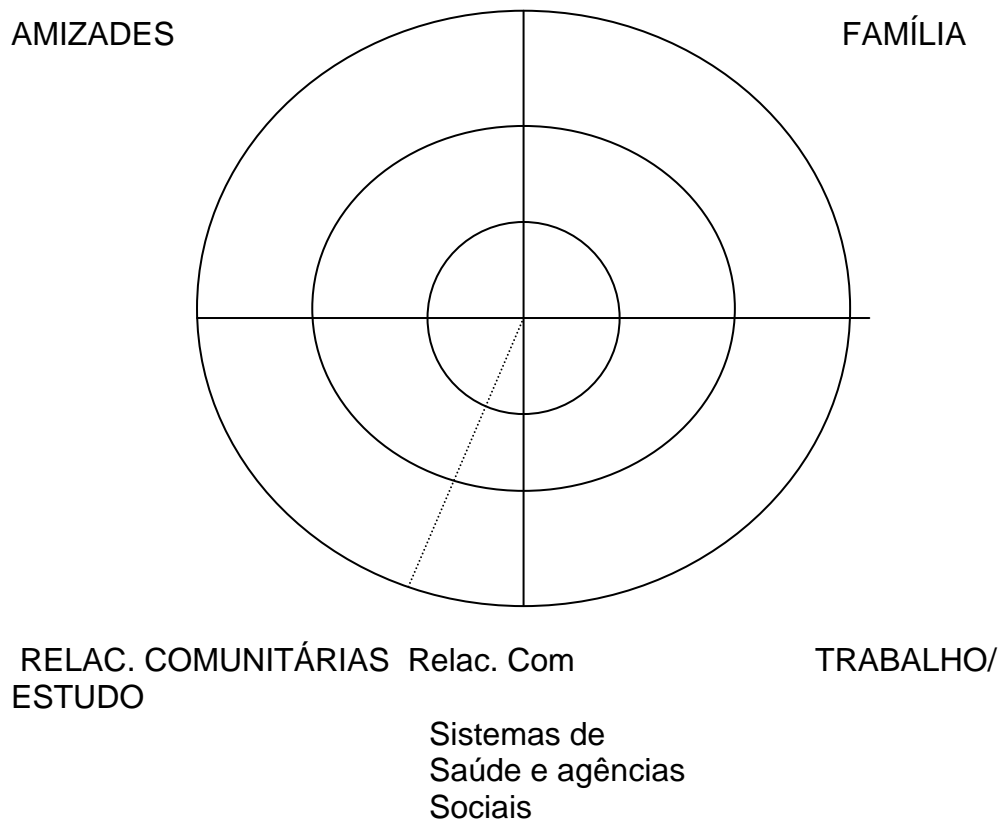
Secção 3 : As redes

Um dos objetivos do processo de mediação é abranger às partes perante a situação conflitiva. Agora bem, como o processo pode conter às partes? Desde aqui é bom levar em conta a imagem das redes; pode ser como a rede do equilibrista de um circo, aquela que lhe permite ao artista movimentar-se na corda-bamba com liberdade e elegância, mas se alguma coisa acontecer o equilibrista tem a rede para sua própria proteção, assim é como deve funcionar o processo de mediação.

O antropologista americano Jonh Barnes (1954 – 1972) levou avante um estudo pioneiro sobre as redes formais e informais, familiares e extra familiares em uma cidadezinha isolada na Noruega, um povo de pescadores, onde evidenciou a importância dos vínculos extra familiares no cotidiano dos seus habitantes. (87)

- 1) O modelo da “ Rede Social “ : a rede social pessoal de todo indivíduo pode ser sistematizada, segundo Sluzky (88) , em quatro quadrantes, eles são: a família, as amizades, as relações laborais ou escolares e as relações comunitárias, de serviço ou de credo. Sobre cada um desses quadrantes se inscrevem três áreas, a saber: um círculo interior de relações íntimas (familiares diretos com os que compartilha seu dia-a-dia, amigos íntimos), um círculo intermedio de relações pessoais com menor grau de compromisso (relações sociais ou profissionais, familiares não muito próximos, etc.) e um círculo externo de relações de ocasião (pessoas conhecidas da escola ou do trabalho, vizinhos de bom convívio, familiares distantes ou pessoas do mesmo credo e igreja).

Mapa da rede :



Na prática, as fronteiras da rede pode ser estabelecida, segundo Sluzky, com algumas perguntas específicas, por exemplo : Quens são as pessoas importantes na sua vida? Com quens falou ou a quens visitou nesta última semana? Quando tem vontade de desenvolver a sua vida social, com quem se comunica? Quem é ou poderia ser o seu confidente? Quando o operador tem claras as dimensões das redes que influem ou que são importantes para as partes, deve apoiar-se nelas com o fin de desapertar as tensões do conflito. As perguntas que botam ênfase na rede, são perguntas que ajudam a melhorar a relação no processo, são perguntas estratégicas para o operador.

- 2) Características estruturais : Sluzky diz : “ toda rede possui características estruturais (89) como o tamanho (número de pessoas da rede) ; a densidade (conexão entre membros independentes do informante) ; composição ou distribuição (a proporção de membros da rede que ocupa cada quadrante do mapa da rede graficado anteriormente) ; a dispersão (

as distâncias geográficas entre os membros da rede) ; a homogeneidade ou heterogeneidade (sexo, níveis sociais, culturais, raciais, etc.) com vantagens em termos de identificação, reconhecimento de sinais, de estresse, ativação ou utilização ; atributos de vínculos específicos (compromisso e peso do relacionamento, tempo em comum) ; tipo de funções (cumpridas por cada vínculo e pelo conjunto) (90) . As características estruturais da rede permitem ao mediador, movimentar-se no processo com mais certeza pois se movimenta baseando-se nas estruturas que lhe apresentam as partes, assim a rede se transforma em uma ferramenta operativa do mediador.

- 3) Segundo Sluzky “ O intercâmbio pessoal entre os membros da rede determina as funções da rede, essas funções incluem : a) A companhia Social : é a realização de atividades em comum ou simplesmente o fato de ficar juntos. b) Suporte emocional : são os intercâmbios de conotação positiva, um clima de compreensão, simpatia, empatia, estímulo e apoio, é o poder de contar com a ressonância emocional e a boa vontade do outro (neste caso a do mediador). c) Guia cognitiva e conselhos : é a interação destinada a compartilhar informação pessoal ou social, aclarar expectativas e providenciar modelos de condutas e/ou atitudes. d) Controle social : são as interações que relembram e confirmam as responsabilidades e os papéis que cumprem as partes, neutralizam as desviações de comportamento que se afastam das expectativas coletivas, além disso permitem a resolução dos conflitos deixando fora os sentimentos que se orientem à violência e à frustração. e) Ajuda material e de serviços : é a colaboração específica baseada no conhecimento especializado ou na ajuda física. f) Acesso a novos contatos : é a abertura de possibilidades para estabelecer conexões com pessoas e redes que, até esse momento, não formavam parte da rede social do indivíduo “ (91) Em geral as funções da rede são as adequadas às funções do processo de mediação : a companhia social é uma realidade da mediação quando se reúnem todas as partes com o mediador, o suporte emocional coloca uma conotação positiva no conflito e contribui a dar uma olhada no futuro do processo, a guia cognitiva faz com que se compartilhe informação pessoal (sessão privada) e em turmas (sessão coletiva) definindo, desse jeito, os papéis que cumprem as partes e o mediador, o controle social é aonde se especificam as normas que se seguirão na comunicação, na ajuda material e de serviços se estabelecem as bases da intervenção dos especialistas por exemplo, na Província del Chaco na República Argentina existe o Centro de Mediação do Poder Judiciário, aonde os mediadores privados fazem a sua contribuição solidária, à comunidade em geral e aos antagonicos em particular, mediando de graça para prestar um serviço especializado; para finalizar no acesso a novos contatos se permite às partes, a conexão com pessoas e redes que antes do processo não existiam.

Secção 4 : Importância da teoria dos sistemas e do paradigma das redes para o processo de mediação

A importância da teoria dos sistemas radica na compreensão da interconexão entre os sujeitos atuantes no processo de mediação. O operador fixa a sua atenção em todos os sujeitos que intervêm, mesmo em si próprio. O paradigma das redes deve sua importância a que o processo age como uma rede, o paradigma oferece uma analogia com as partes, pois todas elas possuem redes, então o processo de mediação é uma rede mais, com suas características especiais.

Secção 5 : O que é a mediação

O conceito será analisado desde vários pontos de vista, tanto doutrinário quanto legislativo.

- 1) A mediação é o processo de negociação que, com a direção de uma terceira pessoa neutral e que não tem autoridade para decidir, procura soluções de recíproca satisfação subjetiva e de vantagem objetiva, que parte do controle no intercâmbio de informações melhorando o comportamento colaborativo das partes conflitantes. (92)
- 2) A mediação é um procedimento não adversarial que, com um terceiro neutral e que não tem poder de decisão sobre as partes, ajuda aos conflitantes a achar o ponto de harmonia na situação de uma maneira cooperativa. O mediador induz às partes a identificar os pontos controversiais, a perceber seus interesses tanto como os do outro , a pesquisar sobre novos acordos que ultrapassem o nível da disputa, com um resultado produtivo para ambas as partes. (93)
- 3) A característica da mediação, até agora, foi colocada como a de uma “ negociação assistida “; com pouco mais de detalhe pode ser descrita como “ um método de gestão de conflitos no que uma ou mais pessoas imparciais assistem às partes para que elas tentem atingir um acordo reciprocamente aceitável (94).
- 4) A mediação é a participação voluntária em um processo estruturado, aonde uma terceira pessoa neutral ajuda às partes a identificar e satisfazer seus interesses em relação à disputa. (95)
- 5) A mediação implica um procedimento não adversarial, onde uma terceira pessoa imparcial facilita a solução do conflito. (96)
- 6) A mediação poderia ser representada pela seguinte parábola : “ quando morreu, um homem deixou sua herança, que eram 17 camelos, a seus três filhos, partilhando-a deste jeito : a metade para o filho mais velho, uma terceira parte para o segundo e uma nona parte para o caçula. Quando os herdeiros procuraram dividir a parte de cada um, não puderam pois 17 não é divisível por dois, por três nem por nove. Finalmente decidiram consultar a uma anciã muito inteligente; Depois de refletir sobre o assunto, a velha mulher lhes disse : - Vejam o que acontece se pegam meu camelo – Ao ter 18 camelos o filho mais velho tomou a sua parte que eram 9 camelos, o segundo filho tomou sua parte que eram 6 e o terceiro pegou os seus 2 camelos, mas como $9+6+2$ são 17 sobrava um animal, restituíram então o camelo da sábia mulher “ (97) Assim o mediador para conseguir resultados satisfatórios, tem que dar sempre o seu “camelo” , é dizer seus conhecimentos e sua vontade de ajudar às partes.
- 7) A mediação é um sistema onde todos se relacionam entre si.

Como conclusão podemos dizer que todos os conceitos apresentados prestam para entender o que é a mediação e como pode ser percebida desde diferentes ângulos.

Secção 6 : O que é o processo de mediação?

O processo de mediação é uma rede social que trabalha com o objetivo de ajudar aos contrapostos a produzir um câmbio de atitude, desde o confrontativo ao colaborativo, para que consigam perceber as diferentes alternativas de solução ao seu problema.

O processo age para precisar que é necessário fazer para ajudar às partes, pois o processo é um meio para o câmbio.

1) Objetivo do processo : “ O objetivo são aquelas ações que nos farão caminhar até atingir o sucesso dos nossos propósitos “ (98). Temos os Objetivos Gerais : que segundo o Doutor Calcaterra (99) estabelecem as áreas gráficas para para ser seguidas pelo operador : a) Deconstrução do conflito b) Reconstrução da relação e c) co-construção da solução, tais questões são verdadeiros desafios para o operador. Pode-se apontar uma situação pedagógica aonde as partes apreendam a trabalhar com as ferramentas da comunicação oferecidas pelo mediador e aonde o mediador consiga uma mudança nas atitudes das partes, de uma atitude confrontativa a uma colaborativa, paara ingressar assim no terreno da reflexão. O doutor Calcaterra também fala dos objetivos específicos, oferecidos no Memorando do Entendimento, eles são : a) Atingir um acordo global entre as partes b) Conseguir a colaboração das partes para conseguir um acordo satisfatório para todos.

2) Características do processo de mediação : Segundo o exposto por Elena I. Highton e Gládis S. Álvarez (100) as características da mediação são : a) Cooperação b) Auto-composição c) Confidencialidade d) Orientação ao futuro e) Economia de tempo, dinheiro e energias f) Ser informal porém estruturado. Estas características estão ajustadas ao processo de mediação porque a cooperação é um comportamento que deve ser praticado entre os sujeitos envolvidos para poder avançar; a auto-composição é uma atitude exclusiva das partes pois só elas decidirão se recomporão a relação e se sairão da situação conflitiva; a confidencialidade é uma responsabilidade tanto do mediador quanto das partes; enquanto à orientação ao futuro, o processo está para produzir um câmbio das partes conflitantes pois lhes oferece outros pontos de observação dando-lhes uma perspectiva diferente do problema, mais positiva, o que lhes permitirá edificar um futuro promisor; logo no referido à economia de tempo, dinheiro e energia a questão centra-se no tratamento do conflito nas áreas judiciárias, ao pagamento dos advogados, às taxas judiciárias questões são muito mais custosas do que um processo de mediação; respeito da característica da informalidade estruturada, pode dizer-se que estes processos não têm a solemnidade dos processos judiciários e as partes podem expressar-se com mais liberdade porém, fala-se de estrutura porque o operador e as partes devem saber quais são os passos a seguir durante a mediação e qual será a possível conclusão do processo. Não se pode esquecer que uma das exigências que se deve impôr o mediador a si próprio é o da neutralidade, pois se assim não o fizer pode ficar envolvido nas diadas conflitivas, mais ainda se é um conflito de multi-partes.

- 3) Princípios do processo de mediação : Eles são : a) O Princípio de Reflexão, segundo o Doutor Calcaterra (101) “ Não pode existir um mínimo de construção sem reflexão “ b) O Princípio de Observação e de Auto-observação tem a ver com a própria observação que deve fazer o operador para saber como se encontra para trabalhar no processo, logo convida às partes para fazer o mesmo, desse jeito se toma distância do conflito e se o despersonaliza, ajudando aos antagonicos a ter uma outra perspectiva da situação c) O Princípio Sistêmico se verifica na tomada de ciência de que tanto os conflitantes como o operador formam parte de um sistema d) O Princípio de Rede aonde o processo é uma rede para o câmbio, que se compõe por sua vez, de uma rede social e uma rede de trabalho das partes para produzir a solução do conflito.
- 4) O que é a neutralidade? A neutralidade é uma das tarefas mais delicadas do operador pois é o que identifica ao mediador com os processos de câmbio. A neutralidade do mediador está intimamente relacionada com a sua atitude de fundo : não julgar às partes nem às suas histórias; a atitude de não julgar é a base na que se apoia o mediador, utilizando às matemáticas, a neutralidade seria o número 0 , tomando a imagem do câmbio de velocidades de um carro o ponto 0 é uma espécie de ponto neutro (102). Na neutralidade volta a emergir com toda a sua força o silêncio interior do mediador. O mediador deve perguntar-se constantemente : Estou realmente no ponto 0, sou realmente neutral, estou julgando às partes? Embora compreenda as histórias dos conflitantes, posso manter uma atitude neutra? Estas perguntas ajudam ao mediador a não perder o seu ponto 0.
- 5) O que é a confidencialidade? A confidencialidade é uma das características essenciais da mediação. Segundo Elena I. Highton e Gladis S. Álvarez (103) “ Não existe maior obrigação para o mediador que o dever de preservar o segredo de tudo aquilo que foi revelado na ou nas audiências. Sem cumprir com esta premissa, a mediação não funciona “. Como se pode preservar o segredo daquilo que foi revelado? Só fazendo silêncio, mais uma vez volta o silêncio a se impôr como uma necessidade do processo de mediação. Expressam Highton e Álvarez (104) “ Sem a confidencialidade, a mediação não funcionaria pois as partes não se sentiriam em liberdade de apresentar todos os aspectos do seu conflito assim como os possíveis caminhos para um acordo” . O espírito da confidencialidade está em que as partes possam agir com confiança respeito do mediador, pois o que se faz no marco da confidencialidade transforma-se em um ato de entrega e o operador deve corresponder com o mesmo cuidado e profundidade; a confidencialidade é uma grande ferramenta processual.
- 6) O que é o Memorando do Entendimento? O Doutor Mário Sitnisky diz : “ As situações de conflito aparecem quando se quebram equilíbrios reconhecidos pelos seres humanos, estas situações tem em comum a incerteza respeito da resolução final da questão. Nada ou quase nada é predecível antes de começar a luta ou a negociação “ (105). O Doutor Sitnisky é taxativo : “ Nada é predecível antes de começar a luta ou a negociação”. O Memorando do Entendimento é para diminuir o impredecível. O caminho dentro do processo de mediação deve tornar-se predecível e seguro; Por que se salienta a necessidade de certeza? Porque na medida em que as

partes se sintam seguras e possam perceber o caminho a seguir, começarão a trabalhar na situação com os processos propostos pelo mediador. É preciso estar ciente de que o impredecível é o resultado e não o processo. Em que consiste o Memorando de Entendimento? Consiste em um memorando que deve ser aprovado pelas partes e elaborado pelo operador. Que contém o Memorando de Entendimento? Contém os objetivos e os passos a seguir durante o processo. Qual é o objetivo do Memorando? Ser respeitado por todos os sujeitos que intervêm na mediação para assim obter certezas com o processo, é preciso assinar um acordo de confidencialidade que formará parte do Memorando. Qual é o método de trabalho que seguirá o mediador? É aquele seguido por Fisher, Ury e Patton, que é um método de negociação mas utilizando um procedimento de mediação com o Texto: O Memorando de Entendimento (106) Assim, segundo os autores citados, é fácil para o mediador: a) Separar o problema das pessoas b) Concentrar-se nas necessidades e não na posição das partes c) Criar opções satisfatórias para ambas as partes d) Insistir em critérios e em objetivos (107) . A utilização do procedimento com um texto só, foi feita nos Estados Unidos em Camp David, em setembro de 1978 quando se mediava entre Egito e Israel; segundo expressam Fisher, Ury e Patton: “ O procedimento de um texto só é útil em negociações entre duas partes e um mediador, em negociações multilaterais, no entanto, é essencial “ (108); devemos dizer porém, que o Memorando que se propõe nesta obra, é mais abrangente, é trabalhado por todos, tanto pelas partes quanto pelo mediador e é utilizado desde o começo do processo; o Memorando está para que não existam dúvidas, desconfiança ou incerteza respeito dos passos a seguir durante o processo de mediação, pois o único que pode garantir o mediador é o processo.

Secção 7 : As necessidades

Durante o processo de mediação o operador deve estar muito atento às realidades que surgem do processo, mas é preciso que observe como elemento essencial (para tentar deconstruir o conflito) as necessidades das partes. As necessidades que as partes esperam que o operador satisfaça são : a necessidade de reconhecimento e a necessidade de certezas. As necessidades e a sua satisfação são o elemento comum da negociação. (109).

Bateson já expressou “ A necessidade foi a mãe da inventiva” (110) O mediador pode ajudar a criar se escuta as necessidades das partes pois o operador precisa pontos de referência para ajudar, estes pontos de referência podem ser, no que respeita à natureza do conflito, à personalidade dos conflitantes, etc. Assistir às partes para identificar o que é o mais importante para eles é a grande tarefa do mediador e, estabelece uma atmosfera onde o compromisso é possível” (111)

O operador deve trabalhar com a constante necessidade de superação que tem o homem, segundo o dito por João Paulo II : “ Há em todo homem a necessidade de superar-se a si próprio, só satisfazendo essa necessidade o homem é plenamente homem” (112) . Finalmente, as necessidades podem ser conceitualmente iguais mas, bem diferentes enquanto às intensidades

Secção 8 : Estruturas do Processo- Incidência do Silêncio

- 1) O tempo e as Etapas : a) Tempo : O operador deve saber manejar o tempo para escrever, refletir e analisar antes e depois do processo, mas também precisa de tempo para dedicar aos conflitantes durante o processo. b) Etapas : Antes da Mediação, para tranquilizar a sua mente, para pesquisar a maior quantidade de dados referidos às partes, para informar-se sobre a rede significativa das partes (trabalho, família, lazer, amizades, religião ou comunidade espiritual, etc.), preparar o Memorando de Entendimento para ser entregue às partes, redigir a agenda de perguntas possíveis, apontamentos explicativos sobre o processo e observações referidas aos conflitantes
- b) Durante o processo de mediação, entregar às partes o Memorando de Entendimento, perguntar e voltar a perguntar, sem interromper, pedir as esclarecimentos necessárias, não apressar a formulação das perguntas, lembrar que o importante são as respostas, respeitar os silêncios que surgem durante o processo, não esquecer as atitudes de fundo (não julgar, humildade, paciência infinita e respeito pela liberdade), guardar um segundo plano, ter capacidade operativa para perceber que o primeiro plano corresponde às partes em conflito. c) Depois da Mediação, o operador repasa silenciosamente aquilo que ajudou às partes durante o processo, aquilo que tivesse sido melhor para ajudá-las, quais foram os erros e que seria conveniente não voltar a fazer, que de positivo foi deixado pelas partes ao processo de mediação e quais são as suas próprias debilidades.
- 2) Sessões Públicas e Sessões Privadas : Nas Sessões Públicas estão presentes o mediador e todas as partes que integram o processo. Nas Sessões Privadas : O operador só se reúne com cada uma das partes . Durante o processo se podem trocar Sessões Públicas por Sessões Privadas segundo seja conveniente, a conveniência dessa mudança é faculdade do mediador.

Secção 9 : Condições para desenvolver o Processo de Mediação

- 1) Claridade : Durante o processo de mediação é preciso para o operador achar claridade dentro de si e nas partes, para reforçar tudo o exista de positivo na situação. Concretizando, Procurar sempre a claridade dentro do mediador, procurar qualquer sinal de claridade nas partes e reforçar essa claridade como ponto de início no processo.
- 2) Ambiente : Segundo Bateson : “ Em primeiro lugar está o costume que tem o homem de mudar seu ambiente, antes de cambiar-se a si próprio “ (113). Levando em conta o dito anteriormente, o operador deve oferecer às partes um ambiente físico que esteja limpo, bem iluminado, adequadamente ventilado, sem barulho, com o objetivo de despertar (desde o ambiente) uma mudança no relacionamento das partes e conseguir um câmbio deles próprios. O ambiente deve identificarse com a calma e o trabalho da mediação; o desafio do operador é criar um clima favorável para a mediação, só o ambiente material revitaliza o ambiente humano.
- 3) Motivação das partes : As partes conflitantes devem estar motivadas para trabalhar na situação conflitiva; as perguntas são a melhor ferramenta, as perguntas iniciais devem conduzir ao objetivo das partes, dar-lhes esperança e abalar os seus temores. (114). Pouco se pode fazer quando as partes não estão motivadas para trabalhar no processo de mediação, as partes devem expressar os seus interesses (melhor por escrito) pois lhe permitem ao operador apelar a esses interesses como parte dos objetivos a

conseguir com a mediação. A motivação é como uma força que ajuda a sair do pântano no que estão submersos os conflitantes.

- 4) O óbvio : O óbvio, as vezes, pode ser difícil de perceber para o comum das pessoas, o mediador deve sempre perguntar sobre o óbvio, por exemplo :- Por que grita ao falar? Até pode ser que essa pessoa seja surda ou também : - Por que escolheu este processo? Tal vez este tipo de processo tenha sido sugerido por um familiar. O mediador percebe melhor do que as partes algumas obviedades, salientá-las é uma excelente ferramenta para tomar ciência de algumas condutas.
- 5) O desafogo das partes : O mediador controla o processo, não o comportamento das partes, deixar que elas se alívem das suas tensões contribui ao processo pois, pode ser que faça muito tempo que essas pessoas não tenham sido escutadas nem levadas em conta, muito menos tenham sido observadas em silêncio; respeitar a necessidade de desafogar-se que têm as partes, fazendo uma escuta e uma observação silenciosa, ajudam a despertar confiança no operador.
- 6) As Culpas : O operador pode encontrar que as partes conflitantes chegam ao processo carregadas de culpas recíprocas, que colocam sobre a mesa de negociações, perante essa atitude Bateson reflete (115) : “ Se você não consegue o que quer, culpará a alguém mais e preparará uma cárcere ou um hospício, segundo as práticas mais comuns, para botar dentro aos culpados(isso se é que pode identificá-los) . Se não pode identificá-los, culpará ao “ sistema “, é dizer, geralmente os conflitantes esquecem que eles também são parte do “sistema”; nesse instante é quando o mediador deve apresentar-se pedir às partes que tomem distância do problema e que tentem compreender (inclusivamente o mediador) “
- 7) A importância do Nós : Em mediação é conveniente deixar fora o “eu e você e orientar-se ao “ nós” ; o nós coloca às pessoas em uma posição que coloca a atenção sobre interesses comuns e objetivos compartilhados, além do mais o “nós” é abrangente e sistemático; o mediador sempre falará em plural, tentando envolver a todos os que integram o processo.
- 8) O porque de escrever as perguntas e as respostas e como se impõe o silêncio : Diz Bateson (116) “ Isto não é novo e os antecedentes históricos podem ser encontrados entre os alquimistas e gnósticos “. Carl Jung escreveu certa vez (117) o livro “ Septem Sermones ad Mortuos “ (sete sermões aos mortos), nas suas memórias, sonhos e reflexões, Jung conta que a sua casa estava lotada de espíritos e que estes eram muito barulhentos, molestavam a sua esposa aos seus filhos e a ele próprio (utilizando o linguajar da Psiquiatria, pode-se dizer que aqueles espíritos estavam sicóticos). Se sua epistemologia se lhe confunde, se diz que você está sicótico e, nesse momento, Jung estava em uma crise epistemológica, então sentou-se em sua escrivaninha, pegou uma caneta e pôs-se a escrever, só foi começar a escrever, todos os espíritos desapareceram, e assim ele pôde escrever o mencionado livro. A contribuição de Jung é muito gráfica se a relacionamos com o processo de mediação pois a escrita das perguntas, por exemplo, supõe um gesto de compromisso entre o operador e as partes, para trabalhar no problema; neste momento o silêncio e a reflexão são uma necessidade depois que as perguntas têm sido formuladas. Durante o processo de mediação, o operador oferece às partes uma série de perguntas que lhes são apresentadas em uma mesa e que são respondidas por todos (inclusivamente o operador) de maneira escrita.

Além das respostas escritas pelas partes, é de ajuda que cada pensamento seja colocado no papel, mais ainda as agressões, todo feito em silêncio; estes silêncios podem durar entre 15 e 20 minutos. Concretizando, o silêncio, as respostas a través da escrita e a reflexão são três elementos que levam às partes a dissipar os fantasmas que geraram o conflito.

- 9) O que observa o operador nas partes conflitantes? : O operador observa tudo o que tenha a ver com os conflitantes : as emoções, o corpo (testa, olhos, olhar, tom de voz, mãos, o jeito de cumprimentar e de sentar-se, etc.), a comunicação de cada parte com o mediador e com a outra parte ou partes, este trabalho de observação sem limite, só se consegue fazê-lo em silêncio, mais uma vez o silêncio volta a ser uma necessidade. A observação do mediador não deve ser seletiva senão integrativa, para não perder alguma comunicação valiosa que tenha aparecido durante o processo.
- 10) Estratégias : É conveniente lembrar algumas premissas que compõem a estratégia do mediador, algumas são : Ir devegar para avançar rápido, avançar passo por passo, não apressar-se a deconstruir o conflito e respeitar os tempos e ritmos das partes durante o processo.
- 11) A reta final : A reta final é conseguir uma melhor comunicação entre as partes para que elas definam os passos a seguir, se deve procurar um acordo ou continuar trabalhando suas relações pessoais. Mas como será o final da mediação? Isso será dito pelas partes.

ANEXO I
A ESTRUTURA DO PROCESSO

1) Tempo: Tempo que se toma o mediador a sós para refletir, escrever e analisar antes da mediação e depois da mediação. Tempo que o mediador utiliza para mediar com as partes durante o processo de mediação.

2) Etapas: Antes da mediação na busca de informação, na inteligência (informação processada) , estratégia a utilizar e preparação do Memorando de Entendimento. Durante o processo de mediação para preparar o ambiente material (lugar, mobília, etc.), para entregar o Memorando de Entendimento (nas sessões públicas), fazer o convênio de confidencialidade, trabalhar as ferramentas da comunicação, trabalhar nas sessões privadas sobre o tema da comunicação e as suas ferramentas, atingir um eventual acordo. Depois da mediação o mediador, em silêncio reflexivo, repasa o desenvolvimento do processo e as suas atitudes de fundo como mediado.

ANEXO II
FERRAMENTAS DO PROCESSO
E FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO

- 1) Ferramentas do processo de mediação: Ambiente físico, Memorando de Entendimento, confidencialidade, neutralidade, sessões públicas, sessões privadas, eventual acordo.
- 2) Ferramentas da comunicação : a escuta, a paráfrase, a pergunta e o silêncio.

CAPÍTULO V : Atitudes de fundo do mediador

Secção 1 : Introdução

O conhecimento ensina como fazer a mediação, as atitudes de fundo ensinam como ser um mediador, isto coloca a pergunta : - As atitudes de fundo podem ser apreendidas?

Secção 2 : Aprendizagem e categorias da aprendizagem

Que é o aprendizado? Para Bateson (118) a palavra aprendizado denota uma mudança de algum tipo, agora bem, dizer que tipo de mudança é um assunto bastante delicado. A forma mais simples e familiar de mudança é o movimento e embora se trabalhe nesse nível físico tão simples, se deve delimitar a estrutura da descrição em termos de posição ou movimento, velocidade constante ou aceleração.

Se deve reconhecer que a mediação é uma aprendizagem que tende a produzir uma mudança. Além disso, o processo de mediação é uma movimentação, uma dinâmica entre as partes e o mediador e entre as partes entre si, portanto pode-se dizer que é um processo de câmbios.

Bateson (119) diz : “ Câmbio denota processo, mas os processos estão sujeitos a câmbios; o processo pode acelerar-se, retardar-se ou pode sofrer outros tipos de câmbios que, em algum momento do processo, se descobrirá que trata-se de um processo diferente “. Mas ... Por que é diferente? Porque levam em conta às pessoas, ao tipo de comunicação que elas têm, às suas histórias; porque o objetivo do mediador é um objetivo pedagógico e produz um câmbio nas atitudes, de confrontativa a colaborativa, e porque a formação e atitude de fundo do operador, também é diferente da requisitada em outros processos.

O que se leva em conta para que o processo seja diferente?

As categorias de aprendizagem : Bateson estabelece quatro categorias de aprendizado:

- 1) A aprendizagem zero ou recepção de um sinal : Na fala cotidiana não-técnica, a palavra apreender usa-se com frequência para denominar à simples recepção de informação que vem de um fato externo, de tal jeito que um acontecimento

semelhante em um posterior momento, portará a mesma informação : Se aprende

da sirena da fábrica que já é o meio-dia. Todos os atos simples que não estejam

sujeitos à correção no processo de ensaio-erro, será denominado aprendizagem

zero.

2) Aprendizagem I : Consiste em a) O fenômeno da habituação que é a mudança

que leva desde a resposta a cada apresentação de um fato repetido, até a questão

de não responder de jeito manifesto. b) O fenômeno da aprendizagem pelo uso

da memória no qual um ítem de conduta do organismo transforma-se em estímulo

para para outro ítem da conduta.

3) Aprendizagem II ou processo pelo qual se verificam mudanças no aprendido

de segundo ordem (aprender a receber sinais) é um câmbio na maneira de como

se acentua a sequência de experiências.

4) Aprendizagem III : Tem lugar uma reorganização profunda do carácter (120)

*Refletindo sobre as categorias da aprendizagem desde o processo de mediação

1) Aprendizagem zero :é a simples recepção de informação que faz o operador sobre o caso a mediar.

2) Aprendizagem I : é utilizado durante todo a mediação porque leva em conta o fenômeno do processo do uso da memória, é dizer que o operador memoriza os passos a seguir antes, durante e depois da mediação (memoriza informação, memoriza estratégias a seguir, memoriza os nomes das partes, memoriza tudo aquilo que lhes permita movimentar-se com liberdade).

3) Aprendizagem II : Sua importância radica nos aspectos que possuam as histórias de cada parte; o desafio do mediador é pontuar alternativas de solução o aproximação das partes, o que se aprende no aprendizado II é a forma de levantar os fatos.

4) Aprendizagem III : é a reorganização profunda do carácter do mediador para estar em condições de assumir atitudes de fundo : não julgar, humildade, paciência infinita e respeito pela liberdade. A aprendizagem destas atitudes de fundo é um processo muito comprido de formação do mediador. Este processo é necessário porque o desenho de um processo trabalha o “ Como fazer? “ e a atitude de fundo opera sobre o “ Como ser? “

Secção 3 : Atitudes de fundo do mediador

1) Respeito pela liberdade: Isto é uma das obviedades essenciais do processo de mediação pois, uma das realidades do processo é a liberdade; as partes podem abandonar o processo em qualquer momento, agem sem nenhuma exigência formal que possa forçar a sua liberdade perante o processo. Temos observado que muitos operadores querem manipular às

partes, seja para atingir um acordo seja para permanecer no processo, isto é gravíssimo para a mediação e portanto, para o processo. O operador deve transmitir essa atitude de liberdade, tanto para o que se diz quanto para o que se sente, não se deve esquecer que as partes percebem tudo. Importante é saber o que motiva o mediador a respeitar a liberdade dos conflitantes? A motivação está em que os conflitantes são os que carregam com a história do conflito e só eles podem decidir quando será o momento de sair do labirinto da contenda, pois o mediador não contribui com a história passada das partes, só contribui com o processo.

- 2) Não julgar : Isto está intimamente relacionado com uma das características do processo de mediação como é a neutralidade pois a neutralidade e o não julgar são duas faces da mesma moeda; quando não há neutralidade, há condena, se há condena é porque já se fez o juízo, e nesse ponto já não há mediação. O mediador deve perguntar-se : se compreende às partes tal qual elas são ou se as compreende no que elas são? Esta atitude, no começo, não é fácil pois deve ser trabalhada desde a motivação do mediador, com o que as partes são e não com o que o operador tivesse querido que elas sejam. A um operador que não julga, lhe é mais fácil ser neutral.
- 3) Paciência infinita : O silêncio é a ferramenta que ajuda ao mediador a fortalecer uma paciência infinita, assim, o silêncio reflexivo é o companheiro da paciência e esse é o silêncio que deve acompanhar, constantemente, ao mediador. Além de tudo a paciência está para entender o conflito e às partes que o sustentam, por isso o primeiro passo para não julgar é compreender e, para poder compreender, o operador precisa adquirir paciência infinita, logo a neutralidade e a paciência ajudam à compreensão. O mediador deve levar em conta que necessita a ter paciência com as personalidades, os humores e com as formas de comunicar-se das partes, não se deve esquecer que o conflito se resolve, ou não, em passos que, às vezes, são muito lentos, então a paciência deve estar sempre presente no processo.
- 4) Humildade : Temos dito, ao analisar o processo de mediação, que uma das suas características é o “ sistêmico “ , também porque o mediador é só uma parte de um sistema mais amplo que é o processo de mediação. A humildade evita a arrogância intelectual, porque ajuda ao operador a compreender que ele é só uma das partes do sistema de mediação; essa humildade do operador deve apresentar-se em si próprio e perante as partes. A humildade do operador perante si próprio, significa que necessita aceitar-se completamente é dizer, aceitar-se com aqueles erros que pôde ter cometido antes durante e depois do processo, não para justificar-se, senão para aprender dos pontos fracos do seu trabalho. Um dos aspectos mais importantes da humildade é o reconhecimento da própria ignorância, saber dizer “ Não sei “ é uma mostra de honestidade muito importante; segundo tem dito Krishnamurti dizer “Não sei”, indica um sentido de extraordinário de humildade, não existe a arrogância do conhecimento nem a resposta presunçosa para produzir boa impressão” (121).

Resumindo, as quatro atitudes de fundo do mediador são os pontos de apoio do processo de mediação que ajudam a saber o “como ser” do mediador.

SEGUNDA PARTE

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO ÚNICO

PROCESSO DE MEDIAÇÃO

Secção 1 : Introdução

O marco metodológico nos permite avançar e saber aonde chegar no processo de mediação, nos ajuda a achar um modo de abordar os problemas e procurar respostas e colabora na consecução dos objetivos, tanto gerais quanto específicos.

Secção 2 : Metodologia Qualitativa

Por quê optamos pela metodologia qualitativa? Porque, conforme expressam Taylor e Bogdan “ Se refere, no seu mais amplo sentido, à pesquisa que produz dados descritivos como são as próprias palavras das pessoas, tanto faladas quanto escritas, e a conduta observável” (122) Em todo processo de pesquisa, se trabalha com mediações reais, onde levamos em conta tudo o dito pelos autores citados; além disso, a pesquisa qualitativa possui características adequadas ao processo de mediação, segundo Taylor e Bogdan, elas são :

- a) Ser indutivas: Permitem raciocinar desde as causas até as consequências do conflito.
- b) Ser Holística : Se percebe o cenário completo, com a situação e as pessoas desde uma perspectiva integral, como um todo.
- c) Ser sensível aos efeitos que causam às pessoas que são objeto de estudo.
- d) Ser compreensiva respeito das pessoas, dentro do marco de referência de elas mesmas.
- e) Ser contributiva das crenças, perspectivas e predisposições das partes.
- f) Ser validadora de todas as perspectivas
- g) Ser humanista.
- h) Pôr ênfase na validade da pesquisa.
- i) Dar importância a todos os cenários e pessoas para a pesquisa.
- j) Não ser escrava de um procedimento só, senão de caminhos orientadores (não de regras). Todos os métodos prestam serviço ao pesquisador (123).

Temos dito que a pesquisa qualitativa é a adequada ao processo de mediação porque o mediador :

- 1) Deve induzir às partes a assumir uma atitude colaborativa e não confrontativa.
- 2) Deve perceber os cenários e as pessoas como uma unidade só.
- 3) Deve ser sensível aos conflitos apresentados pelas partes.
- 4) Tentar compreender as posições das partes e os seus comportamentos antagônicos.
- 5) Deve deixar a um lado às suas crenças e perspectivas para assumir uma atitude neutral.
- 6) Deve considerar valiosas todas as versões expostas pelas partes
- 7) Oferecer um processo profundamente humanista.
- 8) Não descansar até encontrar a forma de ajudar às partes a perceber alternativas de solução.
- 9) Deve saber que trabalha com um processo que tem uma estrutura, mas que por sua vez, é informal, quer dizer que não regras fixas ou pre-estabelecidas.

A metodologia qualitativa fez sua contribuição aos processos de mediação, pesquisados por nós, a través de dois elementos : a observação e a própria observação do mediador.

Secção 3 : Observação

Quando se começa o processo de observação dos casos, podem fazer-se perguntas que vão sendo respondidas na medida que avança a pesquisa; essas perguntas podem ser, por exemplo : Por quê se escolheu a observação como método? Porquê a observação permitiu que se percebam coisas além do que se pode apreciar a simples vista? O que é o que realmente interessa saber? O que interessa saber é como gerar alternativas no processo de mediação; nessa busca se pôde perceber ao silêncio como uma poderosa ferramenta comunicacional, também este valor radica na quantidade de opções que gerava o silêncio no processo.

Na pesquisa feita, se pôde observar o momento de silêncio reflexivo que se produziam logo de cada pergunta do mediador (sempre propondo perguntas relacionadas com as necessidades das partes e do próprio mediador). O local onde se fez a pesquisa mencionada, da qual se extraíram os dados desta obra, foram o Centro Público de Mediação, conectado com o Poder Judiciário da Provincia do Chaco, na Argentina, e no nosso próprio Centro Privado de Mediação, tanto antes do processo, quanto durante e depois do mesmo.

*Diferentes tipos de observação : Existem diferentes tipos de observação :

- a) A observação natural : É aquela na qual o observador é só um espectador da situação, não intervém de modo algum sobre o curso dos fatos observados, seria como assistir à mediação atrás de um vidro, sem poder fazer nada.
- b) A observação estruturada : É o caso no que o observador propõe tarefas a realizar mas, não se envolve com as pessoas que fazem as tarefas, vale dizer que se observa e se fazem propostas desde fora.
- c) A observação participativa : É aquela na que o observador é parte da situação que observa, permitindo-lhe isto ter acesso à informação que se fosse um observador externo, não teria. Este tipo de observação é a que temos utilizado ao pesquisar sobre o processo, o mediador é parte da situação e tem acesso à informação porque é um sujeito a mais dentro do processo de mediação.

Respeito do último tipo de observação definida acima, León e Montero esclarecem com um exemplo (124) : “ Alguns dos antropologistas interessados no estudo das diferentes culturas, defrontaram-se com que a observação desde fora implicavam uma série de dificuldades que perturbavam a percepção do observador. Um caso dramático, de tal tipo de interferência, aparece no filme “ A missão “ , na que uma turma de missionários, tenta demonstrar aos administradores espanhóis e portugueses, que os índios com os que eles convivem têm “alma”. Para tais administradores – neste caso observadores externos – os aborígenes não podem ter direitos porque não pertencem à categoria dos seres humanos, categoria que então estava definida desde o modelo cultural europeu .

O argumento dos missionários, observadores participativos do modo de vida dos índios, é que estes aborígenes devem ter direitos porque não podem ser considerado como não-humanos, pois : Podem acaso os animais cantar o Ave Maria da maneira como o faziam os índios? Pode existir melhor prova de que têm alma e, portanto de são seres humanos?” Esta inferência poderia parecer, no dia de hoje, bastante esquisita e pensar que os missionários não estavam fazendo “Observação científica” mas, não há dúvida de que a intenção deles era a de demonstrar a humanidade dos índios “ .

No processo de mediação se trabalha com a humanidade dos antagonicos, portanto nos casos reais se aconselha a observação participativa.

*A Entrevista em profundidade: É uma técnica de observação participativa, a entrevista em profundidade é a ferramenta para construir alguma alternativa de solução, agora bem, porquê se escolhe esta ferramenta? Porque conforme expressam Taylor e Bogdan (125) “As entrevistas são flexíveis e dinâmicas”, são descritas como não estruturadas nem estandarizadas e bastante abertas, também porque estas entrevistas são encontros face a face entre o pesquisador (mediador) e os informantes (as partes) aonde se facilita a compreensão das diferentes perspectivas que tem os informantes (as partes) respeito de suas vidas, experiências ou impressões (tal e como o expressam com as suas palavras) , mais ainda porque a mediação exige que o operador seja flexível e dinâmico e não ditretivo.

Segundo Taylor e Bogdan (126) mais uma vez, “ Não há nenhuma fórmula simples para levar com sucesso estas entrevistas mas, os pontos a seguir dão o tipo de atmosfera que o pesquisador (mediador) deve tentar criar : * Não abrir juízo ** Permitir que as pessoas falem *** Emprestar atenção **** Ser sensível “

Estes pontos são compatíveis com o processo de mediação porque ser neutral é o fato de não abrir juízo, atitude de fundo do operador; permitir que as pessoas se expressem é o objetivo da mediação para que, a través das suas expressões, as partes encontrem as alternativas de solução ao conflito; emprestar atenção é o que deve fazer o mediador em todo o processo e ser sensível e ter um grande sentido de humanidade são as obrigações de todo mediador.

Secção 4 : A Própria observação do mediador

A própria observação é “ Um caso muito especial de observação na que o observador e o observado tratam-se da mesma pessoa “ (127)

A observação de si próprio é utilizada antes da mediação e depois de ser acabada a mesma; deve-se utilizar antes pois é muito útil saber se o operador se encontra em ótimas condições para começar o processo e deve-se fazer depois de acabada a mediação, porque o mediador deve conhecer os passos que deram bons resultados durante o processo.

A observação de si próprio, antes de começado o processo, ajudará a saber se o mediador está espiritualmente preparado para o processo, se tem algum problema pessoal que possa impedir sua total concentração na resolução do conflito, etc.

Enquanto a observação de si próprio do mediador após o processo presta serviço na questão de reconhecer os erros, os pontos fortes, os pontos fracos, a tipologia do conflito acabado, etc. Estes momentos são de reflexão e trabalho.

Por quê é muito importante a observação de si próprio durante o processo de mediação? Porque durante o processo, o operador se encontra envolvido nele e deve tomar ciência da conveniência de gerar momentos que lhe permitam ter a adequada perspectiva, da situação e das partes.

Tem dito Heinz Von Foerster, On Cybernetics of Cybernetics and Social Theory : “ Tanto o biólogo, o teórico do cérebro, ou o pensador social se defrontam com um problema, quando o queiram ou não, têm que descrever um sistema do qual eles mesmos são componentes. Se o pensador social se exclui da sociedade da qual quer fazer uma teoria, em situações que para ser descritas, ele mesmo deve ser um membro dela, não produz uma teoria adequada pois ele mesmo não está incluído na teoria. “ (128).

Utilizar a enorme potência do poder da reflexão, que acompanhado de um profundo silêncio, convida ao mediador a procurar novas perspectivas para o processo, assim

aprende a escutar seus diálogos internos perante situações ou circunstâncias determinadas, isto confirma que o processo de mediação se divide em um antes, um durante e um depois. Antes de começar a mediação, o mediador está sozinho mas já está pensando no processo, o segredo é saber o desenvolvimento, a metodologia e as ferramentas que aplicará ao processo. Durante a mediação o operador já é parte do sistema pois o processo o inclui como um sujeito a mais do sistema, um sujeito que ajudará às partes a assumir um compromisso diferente (de confrontativo a colaborativo). Depois do processo de mediação, o mediador volta a estar sozinho mas, já está pensando se fez bem durante todo o processo ou se deve ajustar algumas questões, para não voltar a cometer erros em novas mediações.

A maneira que tem o mediador de operar e de descobrir seu próprio universo de experiências, percepções e de reflexões internas, ajudam ao operador a ingressar a um processo de observação de si próprio que, muitas vezes é de descobrimento de suas próprias riquezas e vulnerabilidades; estes elementos ajudarão às partes a se ver e se definir da mesma forma reflexiva.

Secção 5 : Como armar o processo de mediação?

Primeiro se deve trabalhar sobre dois eixos verticais :



O eixo do marco prático
O caso do mediador

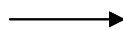


O eixo do marco metodológico

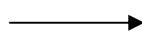
Logo se deve colocar-se a atenção em três grandes partes nas que se estrutura o processo:

ANTES DO PROCESSO..... OBSERVAÇÃO DE SI PRÓPRIO DO MEDIADOR
DURANTE O PROCESSO..... OBSERVAÇÃO PARTICIPATIVA DO MEDIADOR
DEPOIS DO PROCESSO..... OBSERVAÇÃO DE SI PRÓPRIO DO MEDIADOR

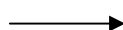
Finalmente se leva em conta 14 eixos horizontais, que são os passos para avançar:



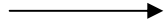
Passo 1



Passo 2



Passo 3



Passo "n"

Secção 6 : Passos a seguir no Processo de Mediação

Marco Prático (o Caso)	Marco Metodológico (Metologia Qualitativa)
Antes do Processo	A própria observação do mediador
1º Passo : Entidade Solicitante 2º Passo : Pesquisa Prévia 3º Passo : Convocação das partes 4º Passo : Preparação do Memorando de Entendimento	Silêncio Reflexivo do Operador
Durante o Processo	Observação Participativa do Mediador
5º Passo : Sessões Públicas O mediador explica : <ul style="list-style-type: none"> • O processo • O objetivo do Memorando de Entendimento • O convênio de confidencialidade • O convênio de pagamento 	
6º Passo : O mediador propõe às partes a suspensão de outros processos em trâmite.	
7º Passo : Perguntas orais feitas pelo operador para produzir o desafogo das partes.	Silêncio de espera do observador
8º Passo : Perguntas escritas elaboradas pelo mediador para conhecer as necessidades das partes.	Silêncio de trabalho das partes e do mediador : <ul style="list-style-type: none"> • Silêncio de descanso. • Silêncio de descobrimento • Silêncio de busca • Silêncio de análise
9º Passo : Busca do benefício recíproco	
10º Passo : Magnitude do avanço	
11º Passo : Criar opções de mútuo benefício e borradores de acordo (teoria da criatividade)	
12º Passo : Acordo	
13º Passo : Fechamento (durante o processo).	
Depois do Processo	A Própria Observação do Operador
14º Passo : Reflexão do mediador respeito de : <ul style="list-style-type: none"> • Seus pontos fortes (como operador) • Seus pontos fracos 	Silêncio reflexivo do Operador

É conveniente começar com Sessões Públicas mas, de ser um conflito multi-partes, devemos levar em conta a utilização de Sessões Privadas.

Secção 7 : O valor do silêncio durante o Processo de Mediação

O valor do silêncio é uma consequência que se impõe naturalmente ao mediador, depois de ter percorrido um caminho difícil e comprido. Os elementos que geram nas partes uma grande quantidade de alternativas são as perguntas escritas sobre as necessidades de todos os integrantes do sistema e o silêncio que se consegue quando se respondem as perguntas, feitas pelo mediador, de forma escrita. Os tempos de silêncio são oportunidades nas que o mediador e as partes encontram várias portas de saída para resolver o conflito.

ANEXO I

O valor do silêncio durante o processo

O CASO	PERGUNTAS SOBRE AS NECESSIDADES	TEMPO DE SILÊNCIO	QUANTIDADE DE ALTERNATIVAS
	<p>O mediador propõe às partes e a si próprio as questões a seguir :</p> <p>a) Fazer a enumeração das próprias necessidades nesta mediação, dando a cada necessidade uma intensidade de 0 a 9.</p> <p>b) Fazer a enumeração das necessidades dos integrantes da mesa de mediação (incluindo ao mediador)</p>	<p>O mediador propõe que a resposta seja elaborada em silêncio e por escrito.</p> <p>Geralmente se dá um tempo de 20 minutos para responder a pergunta à mesa de mediação</p> <p>Desde o momento em que as partes e o mediador começam a escrever, se produz um silêncio de trabalho.</p>	<p>Observa-se que podem produzir-se na mesa de negociações mais de três alternativas. Em um caso particular, acontecido ao autor desta obra, pela quantidade de partes (6) chegou-se a 53 alternativas.</p>

Secção 8 : O novo do valor do silêncio no Processo de Mediação

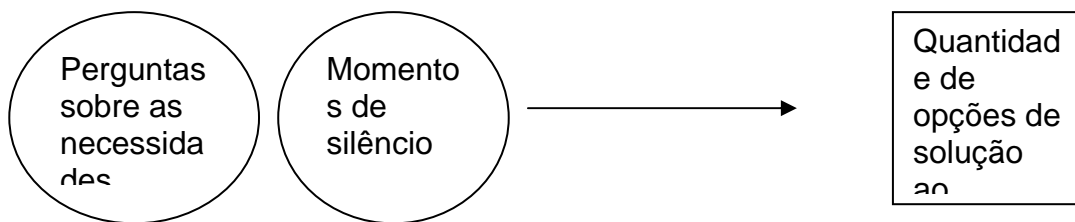
O silêncio no processo de mediação permitiu-nos confirmar que :

- 1) A comunicação é o núcleo que leva a observar o silêncio.

- 2) O silêncio é utilizado como ferramenta comunicacional.
- 3) O silêncio nos permite diferenciar as ferramentas da comunicação das ferramentas do Processo de Mediação.
- 4) O silêncio aparece antes, durante e depois do processo.
- 5) Durante o processo surgem diferentes tipos de silêncio.
- 6) A través do silêncio das partes e do mediador começa um tipo de comunicação analógica mais completa do que a comunicação digital.
- 7) As perguntas dirigidas às necessidades de todos os atores da mesa de mediação geram tempos de silêncio.
- 8) Os tempos de silêncio ajudam a que no processo se produzam uma grande quantidade de alternativas de solução ao conflito apresentado.

ANEXO II

Na gráfica



TERCEIRA PARTE
CONCLUSÕES

O autor desta obra possui a firme convicção de que a proposta tem múltiplas aplicações dentro do campo da resolução de conflitos.

Os destinatários não só são os que se iniciam nas lidas da mediação, aos que lhes prestaria serviço como um possível modelo de trabalho, também pode ser utilizada por aqueles que, embora sendo mediadores especializados, desejem aplicá-lo à seu próprio cotidiano. Os operadores, os juizes, advogados, mediadores em geral, achariam neste trabalho a possibilidade de descobrir uma nova ferramenta para utilizar nas suas intervenções mediadoras.

O uso deste modelo de trabalho, admite adaptações de acordo ao estilo pessoal do mediador, pois o autor tem a certeza que abrange os interesses da Mediação como instituição gerada para a solução de conflitos e para melhorar as possibilidades das partes, como contribuição na geração de opções de solução.

A fonte original que permitiu fazer esta obra, tem sido a compreensão do conflito. A motivação foi gerar um mecanismo para resolver conflitos, que traziam as partes à mesa de negociações, procurando novas ferramentas de trabalho que acrescentaram aquelas que, tradicionalmente, utilizam os mediadores.

No marco deste processo se percebe que é possível produzir um câmbio de atitude que permita atingir a solução de um conflito, passando de condutas confrontativas a colaborativas, reconhecendo que não existem soluções mágicas, tão só compromisso e responsabilidade respeito do processo de mediação.

O valor do silêncio no Processo de Mediação foi o motor desta obra e significou um grande desafio de concentração e pesquisa, que hoje compartilhado, mediante este livro, com todos os leitores.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- PRH Internacional, texto adaptado do livro “ A pessoa e o seu crescimento” Fundamentos antropológicos e psicológicos da formação PRH. Ed. Reynés. Madri, Espanha, 1997, pág. 181 e 182.
- 2.- PRH Internacional. “ A pessoa e o seu crescimento” Fundamentos antropológicos e psicológicos da formação PRH. Ed. Reynés, Madri, Espanha. 1997, Pág. 140.
- 3.- PRH Internacional. “ A pessoa e o seu crescimento” Fundamentos antropológicos e psicológicos da formação PRH. Ed. Reynés, Madri, Espanha. 1997 , Pág. 235 e 236.
- 4.- PRH Internacional. “ A pessoa e o seu crescimento” Fundamentos antropológicos e psicológicos da formação PRH. Ed. Reynés, Madri, Espanha. 1997 , Pág. 236.
- 5.- Dr. Entelman Remo F. Trabalho Nº 2 do Mestrado Interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos, para a Formação de Negociadores e Mediadores da U.N.N.E. (Universidade Nacional do Nordeste)Tema : Aproximação ao objeto – Teoria do Conflito, Pág. 2
- 6.- Dr Entelman Remo F. Trabalho Nº 1 do Mestrado Interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a Formação de Negociadores e Mediadores da U.N.N.E. Tema : Introdução à problemática- Advogacia e Conflitos, Pág. 6 e 7
- 7.- Krishnamurti, Jiddu “ Sobre el conflicto “ Ed. Edaf S.A., Madri, Espanha, pág 76
- 8.- Dr Entelman Remo F. Trabalho Nº 2 do Mestrado Interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a Formação de Negociadores e Mediadores da U.N.N.E. Tema Aproximação ao objeto- O conflito como relacionamento social. Parágrafo Nº 4 Pág 9
- 9.- Dr. Entelman Remo F. Trabalho Nº 4 do Mestrado Interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a Formação de Negociadores e Mediadores da U.N.N.E. Tema : Interação, escalada e desescalada – Aproximação ao objeto, Pág. 5 e 6
- 10.- Berlo David K. O processo da comunicação, Introdução à teoria e à prática, Ed El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1999 , Pág. 98 à 100
- 11.- Maturana Humberto R.- Varela Francisco G., A árvore do conhecimento, Ed. Universitária, Santiago de Chile, Chile , 1996, Pág 140 à 146
- 12.- Watzlawick Paul, A linguagem do câmbio, Ed. Herder, Barcelona, Espanha, 1994, pág. 10 e 11.
- 13.- Bateson, Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires Argentina, 1985, Pág. 206.
- 14.- Bateson, Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires Argentina, 1985, Pág. 166 e 167
- 15.- O´Connor Joseph e Seymour Jonh, PNL para Formadores, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1996, Pág. 129, 130.
- 16.- Bateson Gregory Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires Argentina, 1985, Pág. 259.
- 17.-Bateson Gregory Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires Argentina, 1985, Pág. 443.
- 18.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 115

- 19.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires Argentina, 1985, Pág. 436.
- 20.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 50 e 51.
- 21.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 78.
- 22.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 52
- 23.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 81 à 82
- 24.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 63.
- 25.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 400
- 26.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 352 a 353.
- 27.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 69
- 28.- Zarini, Helio Juan, Adaptada e Proclamada pela Resolução 217 A da Assembléia Geral da O.N.U. o 10 de Dezembro de 1948. Constituição Argentina, Comentada e Concordada, Ed. Astrea, Buenos Aires, Argentina 1998, Pág. 497
- 29.- Don Menéndez Pidal, Ramón, Dicionário Durvan da Língua Espanhola, Diretor da Real Academia Espanhola, Ed. Durvan S. A. , Madri, Espanha 1964, Pág.560.
- 30.- Nichols, Michael P., A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 27.
- 31.- Nichols, Michael P., A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 21 à 40..
- 32.- Nichols, Michael P., A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 41 à 59.
- 33.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 259
- 34.- Nichols, Michael P., A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 61 à 69.
- 35.-Thomsom, Peter, Os segredos da comunicação, Como ser escutado e obter benefícios, Ed. Granica S. A. , Barcelona, Espanha, 1999, Pág. 20 à 23.
- 36.- Nichols, Michael P., Readaptação ao Processo de Mediação do livro: A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 73 à 75
- 37.- Nichols, Michael P., A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 73 à 75
- 38.- Nichols, Michael P., A Arte perdida de escutar, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1998, Pág. 75.
- 39.- Lic. Abate, Clara R. , Tema : Autoestima, do Mestrado Interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a Formação de Negociadores e Mediadores.
- 40.- Krishnamurti, Jiddu, O livro da vida, Ed. Errepar, Buenos Aires, Argentina, 1997, Pág. 22.
- 41.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 43.

- 42.- Watzawick Paul, O mau do bom, Ed. Herder, Barcelona Espanha, 1995, Pág. 94.
- 43.- Balbi, Eduardo R. , Crespo Maria Fabiana, Capturando o futuro, Ed. Formato, Buenos Aires, Argentina, 1997, Pág. 152.
- 44.- Balbi Eduardo, Resolução de Problemas, Mestrado Interdisciplinar em Administração e Resolução de conflitos para a Formação de negociadores e Mediadores.
- 45.- Don Menéndez Pidal, Ramón, Dicionário Durvan da Língua Espanhola, Diretor da Real Academia Espanhola, Ed. Durvan S. A. , Madri, Espanha 1964, Págs. 931 y 1068
- 46.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Mediação para resolver conflitos. Ed. Ad-Hoc. Buenos Aires, Argentina. 1996. Págs. 298 à 299
- 47.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Texto readaptado do Livro: Mediação para resolver Conflitos. Ed. Ad-Hoc. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 299
- 48.- O'Connor Joseph e Seymour Jonh, PNL para Formadores, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1996, Págs.233 à 234
- 49.-Sitnisky Mario. Da negociação. Ed. Argonauta. Buenos Aires. Argentina 1985. Pág. 27
- 50.- Rogers Carl R. O processo de converter-se em pessoa. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 301 à 311
- 51.- Rogers Carl R.. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 301
- 52.- Rogers Carl R. . O processo de converter-se em pessoa . Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 301
- 53.- Rogers Carl R. . O processo de converter-se em pessoa. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 302
- 54.- Rogers Carl R. . O processo de converter-se em pessoa. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 303
- 55.- Rogers Carl R. . O processo de converter-se em pessoa. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 304
- 56.- Rogers Carl R. . O processo de converter-se em pessoa. Ed. Paidos Mexicana S.A. México D.F. México. 1997 págs. 305
- 57.- Tribbia Laura. Textos e fotos-Diario Norte de la Provincia del Chaco, Argentina, suplemento Magazin, año 8 N° 388, del 14 al 20 de enero del 2001.
- 58.- O'Connor Joseph e Seymour Jonh, PNL para Formadores, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1996, Pág. 240.
- 59.- O'Connor Joseph e Seymour Jonh, PNL para Formadores, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1996, Pág. 241.
- 60.- Watzawick Paul, Beavin Bavelas Janet e Don Jackson D. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 46.
- 61.- O'Connor Joseph e Seymour Jonh, PNL para Formadores, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1996, Pág. 241.
- 62.- O'Connor Joseph e Seymour Jonh, PNL para Formadores, Ed. Urano, Barcelona, Espanha, 1996, Pág.240.
- 63.- Caram María Elena y Eibaum Diana. A Ley. Suplemento de Resolução de conflitos(R.C.) Trabalho: A linguagem do mediador: A pergunta. Ed. La Ley. Buenos Aires, Argentina. 16 de novembro 1998. Pág. 18
- 64.- Caram María Elena y Eibaum Diana. . A Ley. Suplemento de Resolução de conflitos(R.C.) Trabalho: A linguagem do mediador: A pergunta. Ed. La Ley. Buenos Aires, Argentina. 16 de novembro 1998. Pág. 19

- 65.- Alvarez Belén R. Periodista. Revista Magazin semanal. Año 6 Nº 274 do 8 ao 14 de novembro do 1998 do diario Norte da cidade de Resistencia, Chaco, República Argentina.
- 66.- Gamarra Enrique. Escritor y Poeta. Título da nota: Apontamentos para uma vindicação do silêncio. Pág. 1 do suplemento Diario Norte da cidade de Resistencia, Chaco, República Argentina
- 67.- Don Menéndez Pidal, Ramón, Dicionário Durvan da Língua Espanhola, Diretor da Real Academia Espanhola, Ed. Durvan S. A. , Madri, Espanha 1964, Págs. 1144.
- 68.- Gamarra Enrique. Escritor y Poeta. Título da nota: Apontamentos para uma vindicação do silêncio. Pág. 1 do suplemento Diario Norte da cidade de Resistencia, Chaco, República Argentina
- 69.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 432 à 433.
- 70.- Covey Stephen R. Os 7 costumes da gente altamente efetiva. Ed. Paidos. Buenos Aires, Argentina. 1997. Págs. 82 à 87
- 71.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 259
- 72.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 133 à 140
- 73.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 140.
- 74.- Davis Flora. A linguagem dos gestos. Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.44.
- 75.- Davis Flora. A linguagem dos gestos . Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.44.
- 76.- Davis Flora. A linguagem dos gestos . Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.48.
- 77.- Davis Flora. A linguagem dos gestos. Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.68.
- 78.- Davis Flora. A linguagem dos gestos . Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.77.
- 79.- Davis Flora. A linguagem dos gestos. Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.89.
- 80.- Davis Flora. A linguagem dos gestos. Ed. Emecé. Buenos Aires, Argentina. 1992. Pág.108.
- 81.- Contribuição realizado por PRH Internacional, a través da sua nota de observación: A entrevista de ajuda. Como fazer?
- 82.- .- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 506.
- 83.- .- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Págs. 460 à 461.
- 84.- Watzawick Paul, y otros. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 117.
- 85.- Watzawick Paul, y otros. Teoria da comunicação humana, Ed Herder, Barcelona, Espanha, 1997, Pág. 118.
- 86.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Págs. 515 à 516.
- 87.- Sluzky Carlos. A rede social. Fronteira da Prática sistêmica. Ed. Gedisa. Barcelona, Espanha. 1996. Pág. 40.

- 88.- Sluzky Carlos. La red social. Frontera de la Practica sistemica. Ed. Gedisa. Barcelona, Espanha. 1996. Pág. 42 à 44.
- 89.- Sluzky Carlos. La red social. Frontera de la Practica sistemica. Ed. Gedisa. Barcelona, Espanha. 1996. Pág. 45 à 48.
- 90.- Sluzky Carlos. La red social. Frontera de la Practica sistemica. Ed. Gedisa. Barcelona, Espanha. 1996. Pág. 45 à 48.
- 91.- Sluzky Carlos. La red social. Frontera de la Practica sistemica. Ed. Gedisa. Barcelona, Espanha. 1996. Pág. 45 à 48.
- 92.- Dr. Calcaterra Rubén, No Mestrado interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a formação de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Mediação
- 93.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Mediação para resolver conflitos. Ed. Ad-Hoc S.R.L. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 195
- 94.- Caivano Roque J. –Gobbi Marcelo –Padilla Roberto E. Negociação y mediação. Ed. Ad Hoc S.R.L. Buenos Aires, Argentina. 1997. Pág 209.
- 95.- Girad Kathryn – Koch Susan J. Resolução de conflitos en las Escuelas. Ed. Granica SA. Buenos Aires, Argentina. 1997. Pág. 161.-
- 96.- Boletín Oficial da Provincia do Chaco, Argentina, Nº 7.371 do 16 de dezembro de 1998, Ley N º 4498, Art 1º
- 97.- Ury William. Supere o Não! Como negociar con pessoas que adotam posições obstinadas? Ed. Grupo Norma. 1998. Colômbia. Pág. 153.
- 98.- Calvo Alfredo S.. Contribuição de Nota: A importância de fixar-se objetivos no caminho do crescimento.
- 99.- Dr. Calcaterra Rubén, , No Mestrado interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a formação de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: Mediação
Fases do desenvolvimento do conflito.
- 100.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Mediação para resolver conflitos. Ed. Ad-Hoc S.R.L. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 200.
- 101.- Dr. Calcaterra Rubén, , No Mestrado interdisciplinar em Administração e Resolução de Conflitos para a formação de Negociadores y Mediadores de la U.N.N.E. Tema: A pessoa do mediador e das partes.-
- 102.-PRH –Personalidade e Relações Humanas, nota de observação: formação pessoal metódica Nº 5. De onde nascem as minhas ações cotidianas. 1983. Ed. PRH. Madri Espanha.
- 103.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Mediação para resolver conflitos . Ed. Ad-Hoc S.R.L. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 198.
- 104.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Mediação para resolver conflitos. Ed. Ad-Hoc S.R.L. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 198.
- 105.- Sitnisky Mario. Da negociação. Ensaio sobre os modos não violentos de transformação e cambio da realidade Ed. Argonauta. Buenos Aires. Argentina 1985. Pág. 27 à 28
- 106.- Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce. Simde acordo! Como negociar sem ceder. Ed. Norma Colombia. 1995. Pág 125.
- 107.- Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce. Simde acordo! Como negociar sem ceder. Ed. Norma Colombia. 1995. Pág 131.
- 108.- Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce. Simde acordo! Como negociar sem ceder. Ed. Norma Colombia. 1995. Pág 135.

- 109.- Sitnisky Mario. Da negociação. Ensaio sobre os modos não violentos de transformação e cambio da realidade Ed. Argonauta. Buenos Aires. Argentina 1985. Pág. 73.
- 110.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Lohlé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 105.
- 111.- Highton Elena I –Alvarez Gladis S. Mediação para resolver conflitos . Ed. Ad-Hoc S.R.L. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 306 y 307.
- 112.- Juan Pablo II. Atravessando o umbral da esperança. Ed. Plaza y Janes Editores SA. Chile . 1994 Pág. 117
- 113.- .- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Lohlé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 476.
- 114.- Lic. Liva Virginia. Perguntas trabalhadas nas oficinas de PRH.- Personalidade e Relações Humanas.
- 115.- .- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 519.
- 116.- .- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 485 à 486.
- 117.- Stuart y Watkins, y por House Randon, reeditado 1961. Escrito en 1916, traduzido por H.C. Baynes e em circulação privada em 1925.
- 118.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 313.
- 119.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Pág. 313.
- 120.- Bateson Gregory, Passos a uma ecologia da mente, Ed. Loholé, Buenos Aires, Argentina, 1985, Págs. 313 à 336.
- 121.- Krishnamurti, Jiddu, O livro da vida, Ed. Errepar, Buenos Aires, Argentina, 1997, Pág. Titulado 20 de diciembre.
- 122.- Taylor S. J. Y Bogdan R. Introdução aos métodos qualitativos de pesquisa. Ed. Paidos. Barcelona. Espanha. 1992. Págs. 19 à 20.
- 123.- Taylor S. J. Y Bogdan R. Introdução aos métodos qualitativos de pesquisa . Ed. Paidos. Barcelona. Espanha. 1992. Págs. 20 à 23.
- 124.- León Orfelio G. – Montero Ignacio. Desenho de pesquisas. Introdução à lógica da pesquisa em psicologia e educação. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 1993. Pág. 44.
- 125.- Taylor S. J. Y Bogdan R. Introdução aos métodos qualitativos de pesquisa. Ed. Paidos Ibérica SA. Barcelona. Espanha. 1992. Pág. 101.
- 126.- Taylor S. J. Y Bogdan R. Introdução aos métodos qualitativos de pesquisa . Ed. Paidos Iberica SA. Barcelona. Espanha. 1992. Págs. 120 à 123.
- 127.- León Orfelio G. – Montero Ignacio. . Desenho de pesquisas. Introdução à lógica da pesquisa em psicologia e educação. Ed. McGraw-Hill. Madrid. 1993. Pág. 47.
- 128.- Maturana Humberto R. – Varela Francisco G. A árvore do conhecimento. As bases biológicas do entendimento humano. Ed. Universitaria. Santiago de Chile. 1996. Prefácio de Rolf Behnche C. Pág. XIX.

