

**O MEDIADOR E O SEU AUTOCONHECIMENTO –  
IMPORTÂNCIA PARA O PROCESSO E PARA AS PARTES**

Beatriz Cochrane Mattos

Junho/2016<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Este artigo foi escrito para aprovação no exame de certificação do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos – ICFML, realizado pela autora em maio de 2016.

## **ÍNDICE**

1. Definição de Mediador
2. Processo para se Tornar Mediador
3. Abordagem Sistêmica do Processo de Mediação
4. Do Autoconhecimento do Mediador
5. Efeito da Presença
6. Conclusão

“Somente quando tivermos coragem suficiente para explorar a escuridão, descobriremos o poder infinito da nossa luz.” –

Brené Brown, A Arte da Imperfeição

## 1. Definição de Mediador

Segundo María Elena Caran, Diana Teresa Eilbaum e Matilde Risolía, mediador é um terceiro, neutro, capacitado sistematicamente com as habilidades e destrezas necessárias para conduzir um processo de mediação<sup>2</sup>. Em outras palavras, para estas autoras o mediador deve ser alheio ao conflito e sem interesse próprio na forma de sua resolução; ter uma atitude de neutralidade interna e estar devidamente capacitado para atuar como tal.

Essa neutralidade seria, a meu ver, imparcialidade. A utilização do termo “neutro” na definição acima talvez decorra do fato de que, em inglês, o mediador é frequentemente denominado de “*neutral*”. No entanto, ninguém consegue ser totalmente neutro. Cada um de nós traz consigo sua própria bagagem (experiência) de vida e isso nos faz ver, ouvir e pensar a partir da nossa experiência, usando nossos próprios filtros. Desta forma, “imparcial” seria mais adequado.

## 2. Processo para se Tornar Mediador

À primeira vista pode parecer relativamente fácil ser mediador. Mas isso não é verdade. De acordo com a experiência de Daniel Bowling e David Hoffman<sup>3</sup>, o processo para se tornar mediador envolve três estágios principais. O primeiro, como mediadores iniciantes, é o estudo das técnicas, a capacitação profissional e sua aplicação na prática, começando pela observação de colegas mais experientes e participando de reuniões de supervisão. O segundo, envolve um conhecimento mais profundo sobre como e por que a mediação funciona, buscando melhor entender o que estamos fazendo, por que estamos fazendo e o significado do processo para nossos clientes. O terceiro e

---

<sup>2</sup>CARAN, María Elena, EILBAUM, Diana Teresa y RISOLÍA, Matilde, *Mediación – Diseño de una Práctica*, 1ª Edição, 2ª Reimpressão, Buenos Aires, Librería Histórica, Colección Visión Compartida, 2010, p. 55

<sup>3</sup>BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Bringing Peace into the Room: how the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*. 1ª Edição, São Francisco, EUA, Ed. Jossey Bass, 2003, p. 15

mais desafiador, é a crescente conscientização sobre como as qualidades pessoais do mediador influenciam o processo de mediação. É nesse último estágio que começamos a focar em nosso desenvolvimento pessoal como mediadores e a ter responsabilidade sobre isso. É sobre *ser* mediador e não apenas *aplicar* as ferramentas ensinadas por uma ou outra escola de mediação.

### 3. Abordagem Sistêmica do Processo de Mediação

Bowling e Hoffman<sup>4</sup> adotam uma abordagem sistêmica do processo de mediação. Isso significa examinar o processo contextualmente, buscando entender as relações que estão evoluindo e surgindo com o desenrolar do processo. O mediador passa a ser parte do conflito: ao conduzir o processo e usar as ferramentas que entender apropriadas ele estará recriando a visão que cada um tem do conflito. E isso é inevitável, pois cada um de nós tem sua própria experiência no mundo, sua própria percepção da realidade. Até mesmo a simples presença do mediador influencia o que ocorre ao seu redor.

Essa integração permite ao mediador ter conhecimento das limitações não apenas da visão parcial das partes, mas também de sua visão parcial.<sup>5</sup>

Em vista do acima exposto, o autoconhecimento do mediador é fundamental para o bom desempenho de suas funções.

### 4. Do Autoconhecimento do Mediador

Segundo William Ury<sup>6</sup>, os maiores obstáculos para conseguirmos o que queremos na vida somos nós mesmos. Os seres humanos julgam os outros nas áreas em que eles mesmos são vulneráveis. Por isso, antes de podermos efetivamente ajudar os outros a resolverem seus conflitos, é importante nos prepararmos da melhor forma. Além da devida capacitação de acordo com a lei, precisamos estar em paz com nós mesmos.

---

<sup>4</sup>BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Op. cit.*, p. 22

<sup>5</sup>*Idem* acima, p. 40

<sup>6</sup> URY, William, *Como Chegar ao Sim com Você Mesmo*, Tradução de Afonso Celso da Cunha, 1ª Edição, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2015 p. 11

As qualidades que podem nos ajudar a sermos melhores mediadores não são as mesmas para todos. Mas, podemos citar algumas como o autoconhecimento, a presença, a autenticidade, a congruência e a integração – cujo desenvolvimento constitui o terceiro estágio do processo para se tornar mediador<sup>7</sup>.

Parafraseando Oscar Wild, como essas qualidades podem ser aprendidas, mas não ensinadas, uma boa alternativa seria buscarmos essas e outras qualidades dentro de nós mesmos. Um bom caminho para isso pode ser o método de seis passos sugerido por William Ury para se “chegar ao sim com você mesmo”: (1) coloque-se no seu lugar – ouça com empatia as suas necessidades básicas; (2) desenvolva seu “Batna”<sup>8</sup> interior – torne-se responsável pela sua vida, assuma o compromisso de cuidar dos seus interesses; (3) reenquadre seu panorama – mude a forma de ver a vida, crie fontes de satisfação; (4) mantenha-se no presente; (5) respeite os outros – surpreenda os outros com respeito e inclusão; e (6) saiba dar e receber – mude a abordagem do jogo de tomar para dar.

Essa é apenas uma sugestão de autoconhecimento. Há várias outras formas que podem ser utilizadas para que os mediadores se conheçam melhor. O que importa é estarem preparados internamente para lidarem com pessoas, conflitos, emoções, sentimentos, necessidades básicas, tudo o que vier à mesa de mediação e saberem utilizar as diversas ferramentas aprendidas durante toda sua capacitação para facilitar a comunicação entre as partes, criando um ambiente favorável à criação de opções, negociação e, se for o caso, resolução do conflito.

O impacto mais direto e óbvio do mediador sobre um processo de mediação é a escolha das técnicas usadas durante o processo. Essas intervenções são feitas com base na análise do mediador e poderão ter resultados diversos, pois os conflitos são diferentes, as partes são outras. Da mesma forma, porém, as características pessoais do mediador têm influência sobre a eficácia de suas intervenções.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Op. cit.*, p. 44

<sup>8</sup>Batna ou *Best Alternative to a Negotiated Agreement* – Melhor Alternativa ao Acordo Negociado

<sup>9</sup>BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Op. cit.*, p. 19

É muito importante que o mediador tenha empatia, que se conecte com o sentimento das partes, não com o acontecimento ou a circunstância<sup>10</sup>. Ele deve escutar, criar espaço para a sinceridade, não emitir julgamentos, apenas acolher.

Cada episódio de resolução de conflito é uma oportunidade para evolução pessoal do mediador e das partes em colaboração com os outros a nossa volta. Olhando o processo de mediação de uma forma mais ampla, poderíamos até descrever seu uso cada vez maior em todo o mundo como uma mudança evolutiva que está levando o mundo a níveis mais elevados de cooperação e dependência mútua.

## 5. Efeito da Presença

A presença é uma característica essencial para o mediador levar à mesa de mediação. Isso significa estar centrado, conectado aos valores, crenças e propósitos mais elevados das pessoas envolvidas, fazer contato com a humanidade dos clientes e ser congruente, genuíno, criar segurança e inclusão.<sup>11</sup> Para estar realmente presente, o mediador precisa se conhecer bem.

## 6. Conclusão

Enquanto não tivermos desenvolvido nosso autoconhecimento emocional, projetaremos nossas próprias emoções não reconhecidas nos outros<sup>12</sup>. O autoconhecimento é essencial para a autoconfiança. Como mediadores, é fácil nos tornarmos tão focados nas emoções das partes que até nos esquecemos de observar nossa própria reação emocional às partes. Sem autoconhecimento e autoconfiança, não nos tornamos mediadores.

Para confirmar se estamos realmente preparados para levar paz à mesa, Bowling e Hoffman sugerem que façamos a seguinte reflexão: “Como mediador, estou prestes a me tornar parte do conflito. Como estou reagindo aos meus clientes? Como eles estão reagindo a mim? Como eu

---

<sup>10</sup> BROWN, Brené, *A Coragem de Ser Imperfeito*, tradução de Joel Macedo, 1ª Edição, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, p. 62

<sup>11</sup> BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Op. cit.*, p. 21

<sup>12</sup> BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Op. cit.*, p. 156

geralmente reajo a este tipo de conflito na minha própria vida? Que qualidades estou levando para o meio deste conflito que irão me ajudar a resolvê-lo?”<sup>13</sup>

Em vista de todo exposto, chego à conclusão de que tudo no mediador tem influência sobre o processo de mediação, desde sua capacitação para aplicar as ferramentas adequadas nos momentos apropriados, até, e principalmente, seu autoconhecimento. O mediador precisa conhecer seus valores, crenças, necessidades, limites, emoções e sentimentos para estar efetivamente presente, acolher as partes, ser imparcial e, enfim, levar a paz à mesa de mediação. Ser mediador é viver em constante evolução.

---

<sup>13</sup>BOWLING, Daniel and HOFFMAN, David, *Op. cit.*, p. 21

## BIBLIOGRAFIA

- BROWN, Brené. *A Coragem de Ser Imperfeito*, tradução de Joel Macedo, 1ª Edição, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2013
- BOWLING, Daniel and  
HOFFMAN, David. *Bringing Peace into the Room – How Personal Qualities of the Mediator Impact the Process of Conflict Resolution*.  
1ª. Edição, São Francisco, EUA, Ed. Jossey Bass, 2003
- CARAN, María Elena,  
EILBAUM, Diana T. et  
ROSOLÍA, Matilde. *Mediación – Diseño de una Práctica*.  
1ª. Edição, 2ª. Reimpressão, Buenos Aires, Argentina,  
Librería Histórica, Colección Visión Compartida, 2010
- MOSTEN, Forrest S. *Mediation Career Guide – A Strategic Approach to Building a Successful Practice*, 1ª. Edição, São Francisco, EUA,  
Ed. Jossey Bass, 2001
- URY, William. *Como Chegar ao Sim com Você Mesmo*,  
Tradução de Afonso Celso da Cunha, 1ª. Edição, Rio de Janeiro,  
Ed. Sextante, 2015