

PILARES TEÓRICOS DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

TÂNIA ALMEIDA

Médica e mediadora. Diretora do *Mediare – Diálogos e Processos decisórios. Mestranda em Mediação de Conflitos (Master Latinoamericano Europeo en Mediación) pelo Institut Universitaire Kurt Bösh (Suíça) em convênio com a Universidad de Salta (Argentina). Short Term Consultant do Programa Latino-Americano de Mediação de Conflitos do Banco Mundial.*
mediare@mediare.com.br

Recebido em 19/05/2011

Aprovado em 19/06/2011

* Em *Interdisciplinaridad en Educación* (1994, p. 24), Ezequiel Ander-Egg estabelece distinções entre multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade – uma perspectiva epistemológica que não somente entrecruza e interpenetra diferentes disciplinas como apaga os limites entre elas, integrando-as em um único sistema.

** O compartilhamento de conhecimento é premissa para um mundo sistêmico no qual a articulação de saberes, sua interdependência e complementaridade se evidenciam como benéficas quando consideradas. Essa crença motiva a educação continuada preconizada pela Mediação, como forma de manter seus praticantes atualizados com relação a novos e constantes aportes.

CONFLICT MEDIATION – THEORETICAL FOUNDINGS

RESUMO: Este artigo corresponde a um segmento de minha dissertação de mestrado sobre Mediação de Conflitos – A Caixa de Ferramentas em Mediação: objetivos, operacionalização e impactos esperados; articulações e aportes teóricos. Aqui estão selecionados quatro pilares teóricos que sustentam o cenário onde a Mediação se desenvolve – a ética, o pensamento sistêmico, o processo de diálogo e os processos reflexivos. A linguagem é tratada como o solo no qual esses pilares teóricos e todos os demais que sustentam essa prática estão erigidos.

PALAVRAS-CHAVE: autocomposição de conflitos, diálogo, debate, reflexão

ABSTRACT: This article has to do with a segment of my Master's Paper about Conflict Mediation – The Conflict Mediation Toolbox: targets, process and expected impacts; theoretical proposition and input. I have selected four theoretical pillars that support the scenario where Mediation develops – the ethics, the systemic thought, the dialogue and reflective process. Language is dealt with as the ground on which such pillars – the theoretical ones as well as the other ones that sustain this practice – are built.

KEYWORDS: conflict resolution, dialogue, debate, reflection

A multiplicidade dos aportes teóricos em Mediação deve-se à contribuição de diferentes pensadores que, ao longo do tempo, têm agregado conhecimento a essa prática e ampliado suas intervenções em quantidade e qualidade.

Como não faz restrição à profissão de origem, a Mediação pode enriquecer-se com olhares e contribuições advindos de distintos saberes – caráter transdisciplinar da Mediação*. Esse dinamismo dá à *caixa de ferramentas* um caráter multidisciplinar e de perene construção. Aberta à atualização e a novos aportes – são inúmeras e constantes as ofertas nesse sentido –, a prática da Mediação vem sendo enriquecida permanentemente**.

Dos inúmeros pilares teóricos passíveis de serem selecionados para compor a base dessa prática, elegi: os norteadores éticos, o pensamento sistêmico, o processo de diálogo e os processos reflexivos. O solo onde esses quatro pilares estão assentados é a linguagem – cenário no qual somos aculturados e para o qual contribuimos com a nossa existência.

A linguagem como forma de expressão social é assim pensada pela *filosofia pragmática da linguagem**** e não deve ser examinada em abstrato, mas sim em relação ao contexto social e cultural que a constrói e utiliza. No campo da linguística e da comunicação, a *análise de discursos***** tem como objetivo identificar a natureza dos textos oriundos de diferentes pontos de vista – ideológico, contextual, social, político e cultural, dentre outros – e os considera como construções sociais, e não individuais. Refletem não exclusivamente a visão de mundo de seu autor, mas também a época e a cultura em que estão imersos. Assim, os contextos emolduram os textos.

Movida pela crença da coautoria como base de sustentação para toda e qualquer expressão de pensamento teórico – são sempre o produto de articulações

feitas a partir do que foi lido ou debatido anteriormente com interlocutores vários –, reafirmo que este texto é um recorte feito pelo meu olhar, pelo sujeito social que sou, e estímulo os leitores a ampliarem essa base de sustentação teórica.

Na minha dissertação de mestrado foram eleitas duas referências bibliográficas distintas de todas as demais para cada ferramenta que compõe o conjunto relativo aos temas trabalhados – etapas do processo de Mediação, procedimentos, aportes de comunicação e de negociação. Mantive esse formato com relação aos quatro pilares teóricos aqui destacados. As referências seguem comentadas para possibilitar ao leitor a exploração das fontes a partir também da descrição sumarizada de cada obra. Há nessa proposta um incentivo à busca de distintas naturezas de leitura para enriquecer as articulações que mediadores possam fazer, quando pensarem teoricamente.

I. NORTEADORES ÉTICOS

A ética – do grego *ethos* –, que significa o conjunto de costumes, hábitos e valores de uma determinada sociedade ou cultura, diz respeito à nossa experiência social cotidiana e convida-nos à permanente reflexão sobre como agimos na interação com o outro. Assim, a liberdade humana ficaria restrita por valores éticos, introduzindo uma das noções mais fundamentais da ética, a do dever para com o outro. Ética e Mediação são do campo da prática, motivo maior da articulação aqui feita.

A tradução romana de *ethos* – *mos*, *moris* – deu origem à palavra *mo-*

ral em português (do latim *moralis* – usos e costumes; do grego *éthicos* – doutrina do caráter). Para alguns, moral e ética guardam semelhança. Para outros, distinção. Como moral, a cultura ocidental entende o conjunto de valores e regras de ação propostos a indivíduos ou grupos por contextos prescritivos, como a igreja, a família, as instituições de ensino, dentre outros. Esses conjuntos são validados como códigos morais, como princípios de conduta de um determinado contexto. Também denominamos moral o nível de obediência demonstrado pelo comportamento dos indivíduos relativo a essas regras ou valores. Para os que estabelecem distinção entre ética e moral, ética é gênero e moral, espécie. Ética diz respeito, em primeira instância, à prática interativa com o outro.

Segundo Danilo Marcondes (2007), poderíamos distinguir três dimensões do que entendemos como ética: (i) uma de costumes e práticas, não dissociada da realidade sociocultural concreta; (ii) uma prescritiva ou normativa, contida, por exemplo, nos códigos de ética profissionais, cristãos, kantianos etc, regidas por preocupações temáticas específicas; (iii) e outra reflexiva ou filosófica – a metaética, que examina e discute os fundamentos das práticas e os valores que as sustentam, permitindo a análise crítica por seus praticantes, ou não praticantes.

Com a velocidade das mudanças, o dinâmico avanço tecnológico e a consequente diversidade de valores de referência que caracterizam esse momento histórico, a sensação de crise ética emerge e nos (re)coloca em contato com a relatividade de valores e normas de conduta e em permanente

*** A filosofia pragmática da linguagem tem no inglês John Langshaw Austin (1911-1960) um dos maiores representantes desta ideia. Austin foi o primeiro formulador da teoria dos atos da fala. Junto com Wittgenstein (1889-1951) valorizou o uso concreto dos termos e expressões em seus contextos habituais de fala (*ordinary language*).

**** Foucault (1926-1984) dedicou-se, igualmente, à análise de discursos, privilegiando não o estudo de um discurso já pronto, mas sim a sua produção. Seu método arqueológico de análise envolve a escavação, a restauração e a exposição de discursos com o objetivo de enxergá-los articulados com um determinado momento histórico. Não há em sua *arqueologia* a busca da origem ou de significados secretos, e sim a busca da compreensão das condições que possibilitaram a emergência de um discurso em um certo momento histórico.

conexão com a dimensão *reflexiva ou filosófica*, mencionada por Marcondes. Assim que, para não repetirmos o estabelecido, o habitual, é preciso que a reflexão diuturna sobre como e por que agimos de uma determinada maneira nos acompanhe.

A dimensão reflexiva ou filosófica citada por Danilo Marcondes foi eleita, neste artigo, como norteador de análise dos valores éticos que atravessam a Mediação. É uma seleção dentre tantas outras possíveis, e tangencia o pensamento de alguns filósofos – Aristóteles, Kant e Max Weber – que se ocuparam do tema.

Aristóteles é o autor do primeiro tratado ocidental sobre ética no sentido relacional que empregamos hoje. O texto-ícone, dentre um conjunto de textos, foi dirigido a seu filho, Nicômaco, e ofereceu linhas centrais para as posteriores discussões ocidentais sobre o tema.

Em Aristóteles, a ética pertence ao campo do saber prático,* aquele que nos norteia a agir com *prudência e/ou discernimento*, ou seja, a deliberar bem a respeito do que é bom e conveniente para si e para o outro, tendo como objetivo a *felicidade e/ou realização pessoal*.

Para Aristóteles, a felicidade corresponde ao bem-estar relacionado ao que realizamos com excelência, um bem final – aquele que é desejável em si, e não por causa de outra coisa. A excelência que pautaria nossas realizações é entendida pelo filósofo como *virtude*. A virtude não seria inata, mas poderia ser ensinada e resultaria do hábito,** sendo, portanto, necessário praticá-la sempre para ser internalizada.

A Mediação é um instrumento que auxilia sujeitos a negociarem suas di-

ferenças pautados no *discernimento* e na *virtude* aristotélicas. As ações éticas baseadas nessa natureza de discernimento e de virtude são resultantes de uma análise crítica interna permanente, no que tange à interação com o outro, independentemente de uma normativa externa. Tais ações éticas estariam ainda pautadas na justa medida da doutrina aristotélica do meio-termo, aquela que evita os extremos caracterizados pelo excesso e pela falta.

Quando em Mediação nos referimos à boa-fé, estamos assentados na crença aristotélica de que é possível aos seres humanos prescindirem de leis externas para pautarem suas condutas de forma a considerar o outro como legítimo em suas necessidades, que devem ser atendidas, tanto quanto as próprias, na justa medida. Um outro legítimo também em suas versões, em suas formas de descrever o mundo e os eventos, que devem ser prestigiadas tanto quanto as próprias.

Kant é dos mais influentes pensadores sobre ética da modernidade. Propõe uma ética baseada em princípios e tem como tema central a *razão* no sentido teórico e prático – como a razão opera e seu(s) objetivo(s). O pressuposto fundamental da ética kantiana é a autonomia da razão, e *Crítica da Razão Prática* é seu trabalho mais significativo nesse campo. Existiria no sujeito maduro – aquele pautado no próprio entendimento – autonomia para o exercício (público) da própria razão, o que caracterizaria a sua liberdade.

Está em Kant o célebre princípio do *imperativo categórico* – age somente de acordo com aquela máxima pela qual possa ao mesmo tempo querer que ela se torne uma lei universal – ou seja, o critério fundamental do caráter ético

* Seriam três as grandes áreas que sistematizam a experiência humana: o saber teórico, ou o campo do conhecimento, o saber prático, ou o campo da ação, e o saber criativo, ou o campo da produção.

** Hábito tem a mesma raiz etimológica que ética.

de um ato está em sua universalidade. O que faço em nada deve diferir do que aceito que façam comigo.

Agir de forma que a ação possa ser considerada universal (válida também para o outro) é princípio presente na Mediação quando esta solicita que mediandos se proponham, em dupla mão, soluções de benefício mútuo, pautadas também nas necessidades e possibilidades de todos. As necessidades e possibilidades de todos podem ser identificadas quando há permissão interna para visitar a perspectiva do outro.

Max Weber, um dos fundadores das ciências sociais contemporâneas, preocupado com a influência do protestantismo calvinista na formação da sociedade e da cultura europeias, teve como um dos temas centrais de sua análise social e política a questão dos limites da responsabilidade moral.

Weber formulou a célebre distinção entre uma ética pautada na convicção e uma ética pautada na responsabilidade, oferecendo novos vieses para a análise das condutas interativas humanas.

A *ética da convicção* estaria assentada no compromisso com valores associados a determinadas crenças, religiosas ou não. Seria mais rígida e dogmática e daria mais importância às intenções dos praticantes do que aos resultados de seus atos. Vale ressaltar que, mesmo atendendo a essas características, a prática advinda dessa natureza ética, pelo fato de desconsiderar resultados, não diz respeito à irresponsabilidade, mas sim à convicção.

A *ética da responsabilidade* estaria assentada em atos cujas consequências, assim como a relação entre meios e fins, seriam avaliadas. Seria mais crítica, preocupada com a prática e

mais adequada à tomada de decisões. Vale ressaltar que, mesmo atendendo a essas características, a prática advinda dessa natureza ética, pelo fato de considerar resultados, não diz respeito ao oportunismo sem princípios, mas sim à responsabilidade.

A Mediação pede aos mediandos que avaliem seus atos e decisões pautados na ética da responsabilidade, contrariando, por vezes, convicções culturais. Solicita que examinem as consequências de seus atos para todos os direta e indiretamente envolvidos, assim como os meios que utilizam para obter o que desejam e suas finalidades.

Ambas – ética da convicção e ética da responsabilidade – não obrigatoriamente se excluem. Quando as considerações das consequências, pertinentes à segunda, e os compromissos com as convicções relativos à primeira entrarem em conflito em um processo de Mediação, a decisão deverá ser conscientemente tomada no sentido de qual dos dois norteadores deverá prevalecer.

II. PENSAMENTO SISTÊMICO

Thomas Kuhn (2006), ao investigar o processo das descobertas e invenções humanas, contribuiu também para dar destaque à ideia de paradigma (do grego *parádigma*, modelo, padrão): um sistema de crenças que rege nossa visão de mundo, a interpretação dos fatos, nossas ações e curiosidade.

Paradigmas são construídos ao longo da existência a partir da microcultura familiar, do tempo, lugar, momento e contexto em que vivemos. Os paradigmas compartilhados cons-

tituem-se base da organização social. Na visão de Humberto Maturana,* paradigmas funcionam como domínios explicativos, gerando domínios de coerências operacionais na prática daqueles que partilham de um determinado sistema de crenças – uma família, uma comunidade, um grupo social ou profissional.

Como os paradigmas que regem nossas descrições dos fatos correspondem a construções sociais, as noções de verdade, realidade e objetividade ganharam parênteses, na visão de Maturana. Esses parênteses são representantes gráficos e simbólicos da impossibilidade de apreensão da verdade, da realidade e da objetividade,

Até a primeira metade do século passado estivemos imersos no paradigma cartesiano, de natureza mecanicista e pautado na linearidade da relação direta entre causa e efeito. Como paradigma científico – aquele que valida conhecimentos –, a linearidade fez o papel de organizar a sociedade em torno aos seus princípios. Segmentamos o conhecimento em disciplinas, nos subespecializamos e, regidos pela equação causa e efeito, passamos a analisar e a lidar com os eventos, estreitamente regidos por conhecimentos específicos. É exemplo disso a visão monocular das nossas especificidades profissionais.

As mudanças paradigmáticas se dão a partir do consenso sobre a insuficiência e a ineficácia do paradigma vigente. Por isso, mudamos as leis, os comportamentos, uma maneira de vestir etc. Essas mudanças são processuais e, por vezes, se dão a partir de um movimento que inclui a experimentação do novo e visitas ao antigo jeito de ser ou proceder. Um ir e vir denominado por Dora Schnitman

(1986) de estado oscilatório – um movimento pendular entre o novo e o antigo paradigmas acontece até que o mais recente possa se instalar na cultura.

Os mediandos experimentam esse estado oscilatório, entre o paradigma da disputa e da adversarialidade e o da colaboração, durante o processo de Mediação e até mesmo após o seu término. Até que consigam colocar os dois pés em um novo *modus operandi*, “surpreendem” o outro (e a si mesmos), intercalando mudanças em termos de comportamento e de atitudes com ações e interpretações antigas.

A Mediação guarda coerência com novos paradigmas e tende a se instalar definitivamente na cultura ocidental quando a oscilação entre antigas e novas crenças ganhar maior estabilidade e, concomitantemente, quando um significativo grupo social – em termos de quantidade e credibilidade – lhe der validação.

O pensamento sistêmico** veio ampliar nossa visão sobre os eventos e sobre o mundo em que vivemos, constituindo-se, na contemporaneidade, pilar para todas as ciências. Ele entende o mundo como um sistema, o que significa percebê-lo como um todo integrado, composto de diferentes elementos interdependentes que interferem uns nos outros em maior ou menor proporção.

Essa ideia pode ser transposta para qualquer conjunto de elementos em convivência – em nível micro, como a família, ou macro, como um país ou o universo – e sustenta os processos de diálogo recém-inaugurados pelas nações para cuidar dos interesses comuns – os mercados, a economia, a ecologia e a sustentabilidade do planeta, dentre outros.

* Humberto Maturana é um biólogo chileno que em muito contribuiu para as visões paradigmáticas construtivista e construcionista social – como o homem constrói a realidade e como se constrói esse homem que constrói a realidade, respectivamente – a partir de análises da própria constituição biológica dos seres vivos. Ver em MATURANA (1995).

** Ludwig von Bertalanffy foi um biólogo austríaco que publicou em 1968 a *Teoria Geral dos Sistemas*, obra dedicada a identificar os princípios gerais do funcionamento dos sistemas vivos. O paradigma sistêmico rege hoje o pensamento científico e abriga conceitos como o de totalidade – o resultado da interação de diferentes elementos de um sistema é diferente da sua soma – e o de interdependência – marco emblemático da teoria sistêmica.

O paradigma sistêmico é o grande responsável pela ideia da interdisciplinaridade, pela proposta da complexidade* e pela crença na causalidade multifatorial, dentre outras visões novo-paradigmáticas. Veio nos salvar da percepção estreita da visão monocular e nos possibilitou identificar que a eficácia de nossas atuações deve-se também ao tratamento multidisciplinar que lhes podemos conferir. Compartilhar e integrar conhecimento tornou-se uma máxima.

A crença no paradigma sistêmico nos traz algumas importantes consequências, todas passíveis de serem articuladas com a prática da Mediação:

- i. os eventos com os quais lidamos são sempre parte de uma cadeia maior de ocorrências – no caso dos conflitos trazidos à Mediação, eles foram iniciados antes do recorte apresentado à mesa de diálogo e terão sequência para além da finalização do trabalho de construção de consenso;
- ii. nossas intervenções ajudam a mudar o curso da vida dos eventos e das pessoas e precisam estar pautadas no cuidado, na análise multifatorial e em ações multifocais; implica, igualmente, em não perdermos de vista a repercussão que possam ter na vida dos direta e dos indiretamente envolvidos na situação – nossas intervenções nos escapam do controle e da previsão, o que demanda ainda maior cuidado de atuação;
- iii. a interdependência entre os atores do evento conflitivo é fato e, tal como acontece com o planeta Terra, os melhores resultados de sua interação virão de atuações colaborativas (e não das com-

petitivas); cada ator é sujeito e objeto de sua própria ação o que implica administrar os benefícios e as consequências dos próprios atos e decisões;

- iv. os fatores que contribuem para os resultados são múltiplos – multifatorialidade – e dependem da interação entre vários elementos do sistema. No caso da Mediação, é preciso considerar o ambiente do desentendimento – entorno físico e humano – e dimensionar sua participação na construção do conflito e na sua resolução;
- v. uma das maiores contribuições que o pensamento sistêmico oferece ao homem é o convite ao protagonismo e à autoimplicação; como elementos de um mesmo sistema, somos coautores e corresponsáveis pelo que nos proporcionamos e pelo que proporcionamos ao outro viver; como estou contribuindo para o que ocorre comigo e com o outro é pergunta pertinente para mediandos e para mediadores – a autoimplicação convida à corresponsabilidade;
- vi. o mundo sistêmico é o mundo das diferenças, uma vez que os sistemas são compostos por distintos elementos em interação e que reside nessa diversidade a possibilidade de complementaridade e de sobrevivência para o próprio sistema; assim que, salvo por lesão à ética, todos e todas as ideias são legítimas e passíveis de articulação na Mediação e na convivência.

O protagonismo, a autoimplicação, a colaboração dos mediandos

* Em *Ciência com Consciência*, Edgar Morin (1996) oferece reflexões sobre a interferência no campo das ciências físicas, biológicas e sociais da mudança do paradigma da simplicidade para o da complexidade. Para o autor, enfrentar a complexidade do real significa considerar a simultaneidade dos opostos, do singular e do fortuito, sempre.

na busca por consenso, o reconhecimento da legitimidade do outro com suas diferenças e a consolidação de soluções de benefício mútuo, pressupostos da prática da Mediação, assim como o reconhecimento de nossa contribuição e participação como mediadores para o que é coconstruído, convertem a atuação sistêmica em exercício ético.

III. DIÁLOGO COMO PROCESSO

Estuda-se hoje o viés produtivo da mágica arquitetura do diálogo – uma prática interativa, um momento em que a expressão, a escuta e a indagação na busca pelo esclarecimento são compartilhadas, visando um pensar e um refletir juntos (Isaacs, 1999).

O estudo dos diálogos possibilitou adjetivá-los, tomando em conta suas qualidades, finalidades e princípios. Diálogos produtivos e debates, diálogos generativos e apreciativos, diálogos verbais e não verbais, diálogos escritos e falados, reais ou virtuais, são exemplos de diferentes qualidades dessa prática da conversa.

Teóricos da comunicação como Watzlawick – *Pragmática da Comunicação Humana*; filósofos como Habermas – *Teoria da Ação Comunicativa*; Foucault – *A Ordem do Discurso*; ou Sócrates, com sua maiêutica; ou ainda pesquisadores do diálogo como William Isaacs – *Diálogo e a Arte de Pensar Juntos* –, dentre outros, nos brindam com reflexões que chamam a atenção para aspectos plurais da construção dos diálogos.

O que sobressai nos estudos mais contemporâneos a respeito é a busca incessante – pesquisa e prática – por características que tornem os diálo-

gos produtivos – aqueles que privilegiam a escuta à contra-argumentação, a construção de consenso ao debate, o entendimento à disputa. É como se já tivéssemos nos ocupado o suficiente de diagnosticar as mazelas dos diálogos, por meio de inúmeros processos de análise, e estivéssemos agora voltados para o objetivo de obter uma conversa que gere bons frutos.

Estamos, nesse momento da convivência, especialmente interessados no estudo de diálogos em situações de crise, e temos nos valido de terceiros, especialistas na matéria, para auxiliar pessoas a bem aproveitar a possibilidade transformadora das Crises. Os Diálogos *Apreciativos* (Cooperrider, Whitney, Stavros, 2005) e os *generativos* (Schnitman, 2000) são recursos e objeto de estudos para essa finalidade. Inspirados no passado e no presente – diálogos apreciativos – ou no futuro – diálogos generativos –, seus mais recentes objetos de investigação são os bons resultados.

Nos apreciativos, busca-se diagnosticar o que bem funcionou, o que ao longo da convivência pretérita foi produtivo, com vistas a trazer esses elementos à consciência, de forma a bem aproveitá-los no presente e no futuro, em especial nas situações de crise – oportunidades de mudança e de reconstrução de novas interações e ações. Resgatar aspectos positivos para alimentar o presente e o futuro coloca as pessoas envolvidas no desentendimento em contato com seu potencial para o bem fazer.

Nos diálogos generativos, auxilia-se as pessoas a desenharem o futuro almejado e, a partir dessa visão prospectiva, busca-se com elas identificar o que é necessário integrar no presente para que o objetivo futuro identi-

ficado seja alcançado. Construir um presente a partir de um futuro desejado e projetado convida as pessoas a serem ativas, coconstrutoras de novas realidades e atitudes, desenvolvidas a partir de momentos de crise.

A relação com o outro é o palco que possibilita expor e ouvir ideias, ser considerado e considerar, e precisa, portanto, ser bem cuidada. Como observadores, sabemos exatamente quais as imperfeições daqueles que conosco dialogam. Como atores, não nos damos conta das nossas inadequações nem nos damos conta de como contribuimos para que as inadequações do outro surjam.

Nos diálogos produtivos, trata-se bem o outro e trata-se com seriedade e seriedade as questões; neles, pontos de vista são oferecidos ou complementados. Nas discordâncias, sem que o interlocutor seja desqualificado, outros pontos de vista são apresentados e validados pela diferença que aportam e não pela competição com a ideia anteriormente oferecida.

Nos debates, trata-se mal o outro e relega-se a segundo plano as questões. Neles é preciso atacar o outro, seus feitos e suas ideias mais do que atacar as questões, mesmo quando as questões são o objeto de interesse e o pretexto para a conversa. Nos debates derruba-se, elimina-se e desqualifica-se pontos de vista. E com eles seus autores.

Segue quadro que demarca distinções entre o diálogo e o debate:

Diálogo	Debate
Procura-se construir consenso ou, genuinamente, almeja-se uma escuta respeitosa de entendimento (cooperativo).	Procura-se que haja um ponto de vista vencedor; conseqüentemente, haverá um ponto de vista perdedor (adversarial).

Um escuta o outro para entendê-lo em busca do consenso ou somente para compreender o seu ponto de vista.	Um reafirma o seu ponto de vista sem escutar o do outro; ou ainda escuta o outro com o objetivo de reunir contra-argumentos.
Um toma o seu ponto de vista como possibilidade e toma a ideia do outro também como possibilidade.	Um toma o seu ponto de vista como verdade e desqualifica o ponto de vista do outro.
Espera-se de todos os participantes a possibilidade de flexibilização de suas ideias.	Espera-se a irredutibilidade e a crítica à posição ou à ideia do outro.
Busca-se a melhor solução apresentada ou aquela composta por um <i>mix</i> das ideias trazidas. Todos contribuem para construir parte da solução.	Busca-se a prevalência de uma(s) ideia sobre a(s) outra(s) e trabalha-se para excluir as ideias dos opositores.
Busca-se um comum entendimento.	Demarcam-se diferenças.

Faz parte da competência social deste início de milênio a habilidade para conviver e bem lidar com a diferença. Diferença entre pessoas, culturas, ideias. O mundo contemporâneo exige flexibilidade – em função da velocidade das mudanças e da diversidade inerente à convivência – e demanda, conseqüentemente, a capacidade de negociar via diálogo.

O resultado positivo dos diálogos é *ativo intangível* extremamente valorizado nas convivências privadas, comunitárias e corporativas. O relacionamento com o outro, a capacidade interativa, a habilidade para compor redes e parceria é exigência deste milênio em que a sobrevivência fica garantida somente se ações cooperativas puderem existir.

A sustentabilidade de qualquer projeto – pessoal, comunitário, corporativo, nacional ou continental –

alimenta-se de coautoria. A coautoria amplia, em muito, o comprometimento com a prática das ideias e a execução dos projetos. Somente o diálogo produtivo viabiliza a coautoria.

É a incessante busca pelo diálogo produtivo que propicia o contínuo redesenho de novos instrumentos de entendimento neste momento da nossa existência, especialmente aqueles voltados para a construção de consenso entre pessoas em dissenso ou entre múltiplos atores com significativas diferenças de qualquer natureza.

IV. PROCESSOS REFLEXIVOS

Em março de 1985, Tom Andersen colocou em prática, pela primeira vez, a ideia da *equipe reflexiva* (2002). Havia já, pelo menos dez anos de estudos embasando essa possibilidade, conversada internamente dentro da equipe do hospital psiquiátrico de Tromsø, Noruega, coordenada por Tom Andersen. Uma das grandes questões para encaminhar um procedimento diferente com as famílias que atendiam era: *podemos conduzir uma entrevista sem a possibilidade de fazer uma intervenção final?* À época, a intervenção final em trabalhos daquela natureza era uma máxima e possibilitava que a família voltasse para casa com o *parecer* da equipe de atendimento sobre as questões trazidas.

A equipe reflexiva era oferecida à família como possibilidade e funcionava de forma que cada membro que a integrava ofertava descrições outras que se lhes ocorriam, enquanto ouviam os componentes da família. A equipe falava entre si, e o caráter das

intervenções era especulativo, ou seja, os conteúdos das falas eram apresentados como possibilidades, não como pareceres; como versões e não como verdades. Após a escuta, a família comentaria ou não o que havia escutado. A proposta era gerar reflexão e não a inversão de pareceres – a família dizendo o que havia considerado pertinente dentre o que ouvira. A reflexão poderia ocorrer ainda ali no atendimento, ou fora dele.

Era nova aquela proposta de trabalho. Era novo o lugar conferido aos terapeutas e, conseqüentemente, à família. Terapeutas com menor demonstração de saber e famílias diante de versões outras sobre suas questões, para ativamente, via reflexão, ampliarem ou não seu entendimento, e, por consequência, o curso de ações.

Tom Andersen escreveu artigos e livros sobre essa proposta, articulou seu pensamento com o de outros teóricos e deixou um suporte extremamente rico para reflexões futuras sobre *processos reflexivos* em diálogos que visem a contribuir para mudanças. Aqui entra a articulação com a Mediação.

A Mediação e o atendimento coordenado por Tom Andersen têm em comum o mútuo interesse, entre equipe de atendimento e atendidos, em juntos gerarem um funcionamento distinto do vigente, uma vez que o funcionamento vigente provoca desconforto. Esse mútuo interesse de propósitos possibilita que os dois sistemas – atendido e atendente – trabalhem ideias que convirjam na direção do entendimento sobre as motivações que geram o desconforto e na construção de possíveis mudanças.

A base desse diálogo é a reflexão – atendidos refletem a partir do que es-

cutam de si mesmos e a partir do que escutam da equipe atendente (perguntas e novas versões possibilitadas, por exemplo, pelos resumos); equipe atendente reflete a partir do que escuta dos atendidos e das intervenções que a própria equipe gera: (i) reflete para construir as intervenções; (ii) reflete sobre o fato de as terem eleito para compartilhar com os atendidos; (iii) reflete sobre o motivo da eleição dessas intervenções e não de outras; (iv) reflete sobre os possíveis impactos provocados por essas intervenções. Mesmo processo reflexivo que ocorre na Mediação.

Quais são os aprendizados-base que aquele grupo de estudos de Tromso, sobre processos reflexivos, pode oferecer para mediadores?

Muitos e significativos, por exemplo:

- trabalhar com a ideia de *fazer distinções / identificar diferenças* – Gregory Bateson (1972) contribuiu para esse pensamento, ao afirmar que *fazemos distinções* quando identificamos algo como diferente de nós (do nosso meio, do que pensamos, do que percebemos). Para Bateson, a ideia de *fazer diferença* está na base da informação – informação é uma diferença que faz diferença no acervo de conhecimentos. Para o antropólogo, a mudança corresponderia à incorporação de diferenças ao longo do tempo. Mediadores trabalham gerando informação, especialmente via perguntas. Nossas perguntas precisam então levar a refletir sobre algo novo, distinto do repertório daqueles sujeitos, para que gerem informação e, ao longo do tempo, possíveis mudanças;
- trabalhar com a ideia de que as *intervenções oferecidas não são ingênuas* – Bulow-Hansen era uma fisioterapeuta com quem Tom Andersen trabalhava e com quem aprendeu que as intervenções não podem ser tão fracas que não sejam percebidas, nem tão fortes que precisem ser evitadas, por ameaçarem a integridade. No entanto, elas precisam ter a força adequada para serem percebidas como diferença, e assim se constituírem em informação. O mesmo ocorre na Mediação. As intervenções precisam ter a medida da necessidade e da possibilidade das pessoas. Nem mais, para serem recusadas; nem menos, para não fazerem diferença. O termo escolhido por Tom Andersen para descrever as intervenções que provocariam distinção sem recusa foi *incomum*. Nesse sentido, a intenção de favorecer a geração de informação e de mudança deve ser acompanhada de intervenções que sejam percebidas como *incomuns*;
- trabalhar com a ideia de *repertório estrutural* – o grupo de Tom Andersen, inspirou-se no enfoque biológico das ideias de Maturana e Varela (1987), ideias que contaminaram as ciências sociais e que afirmam: nosso repertório de ações e de possibilidades está limitado pelas estruturas biológicas, ou seja, o ser humano transita pelo mundo, também dentro de possibilidades biológicas (determinismo estrutural). No entanto, essas possibilidades podem ser alteradas como resposta a mudanças ocorridas no meio e no próprio sujeito. Para media-

dores, fica a mensagem de que as pessoas reagem inicialmente a propostas de mudança, dentro de seu repertório. Está na variável tempo e nas possibilidades de cada estrutura pessoal a viabilidade de mudanças nesse repertório;

- trabalhar com a ideia de *linguagem como base da nossa construção e expressão* – (i) o repertório de cada um de nós se constrói na interação social e se expressa, fortemente, no agir, no pensar e no sentir, que são articulados, diferentemente, dependendo, em especial, do contexto e do interlocutor; (ii) significamos de maneira distinta uma mesma palavra ou situação a partir desse repertório construído socialmente, ao longo da nossa existência; (iii) descrevemos situações quando ainda podemos lhes conferir movimento, e explicamos situações quando o movimento foi substituído pela certeza; (iv) o que apresentamos para descrever ou explicar situações são versões particulares e não a expressão da verdade, que, pela singularidade de cada observador, é inapreensível; (v) construímos a ideia de que algo é problema a partir de nossa percepção e visão de mundo; a definição de algo como problema pode não ser compartilhada em termos de qualidade e intensidade. Esse conjunto de norteadores pautados na linguagem pode auxiliar mediadores na proposta de promover reflexão, no sentido de considerarem distintas intervenções para diferentes sujeitos e dessemelhantes respostas para cada um deles, diante de intervenções mesmas.

Refletir significa ter um diálogo interno, conversar consigo mesmo e com as vozes internalizadas que atravessaram a nossa história – aqueles com quem convivemos e/ou conversamos, aqueles que lemos, ouvimos e/ou admiramos.

A reflexão está presente em todo o percurso da Mediação, nos mediadores e nos mediandos: da capacitação à educação continuada, passando pelo atendimento. O atendimento, geralmente sistematizado em três momentos – o antes, o durante e o depois –, está marcado por processos reflexivos que incluem todos que integram o processo de diálogo.

Há modelos de trabalho em Mediação que agregam o processo reflexivo de maneira mais explícita: (i) por vezes, oferecendo *equipes reflexivas* para os mediandos, seguindo os norteadores originalmente preconizados por Tom Andersen; (ii) por vezes, promovendo conversas informais entre a equipe de atendimento, frente aos mediandos, especialmente em situações de capacitação, quando essas equipes incluem observadores e comediantes – a equipe conversa a respeito do caso, observando igualmente os propósitos de oferecerem versões e não pareceres, perguntas e não afirmações; (iii) existe, ainda, a possibilidade de uma dupla de mediadores, não acompanhados por uma equipe, conversarem entre si, tanto sobre outras versões que se lhes ocorram sobre o que ouvem e percebem quanto sobre intervenções que gostariam de incluir no trabalho, optando primeiramente por negociá-las com a sua dupla.

A reflexão integra nosso cotidiano, independentemente dos momentos de atuação funcional ou profissional. A ideia desse diálogo interno ser pres-

tigiado na Mediação está assentada na proposta de autoria com responsabilidade – tanto dos mediandos como dos mediadores. Como no diálogo socrático,* a reflexão precisa se dar, mesmo que o consenso obtido inclua atitudes e decisões que correspondam ao usual, ao vigente, ao anteriormente pensado.

CONCLUSÃO

A ética, como margem intransponível; o pensamento sistêmico, como norteador indispensável a toda e qualquer atuação social; o processo de diálogo, como veículo único para o entendimento baseado em consenso; e os processos reflexivos, como prática imprescindível nas tomadas de decisão qualificadas pela informação e a pela consideração com o ponto de vista do outro, foram eleitos como pilares teóricos que dão sustentação ao exercício da Mediação de Conflitos.

Na base desses pilares, um solo constituído pela linguagem possibilita que qualquer atuação aconteça.

Ao investigarmos o cenário linguístico da Mediação e identificarmos o contexto sociocultural a que pertencem seus paradigmas e valores, como propõe a *filosofia pragmática da linguagem*, veremos na Mediação uma prática social voltada para o manejo pacífico de desacordos e sua prevenção, para a autonomia da vontade e o exercício da autoria, para a busca do atendimento das necessidades e interesses de todos os envolvidos na controvérsia.

Tendo ainda a *filosofia pragmática da linguagem* como norteador de reflexão, se articularmos a Mediação com a ideia de ela ser uma prática

política e um natural veículo de expressão de poder, observaremos que se trata de uma prática que não exclui nenhum indivíduo capaz do seu exercício, nem como integrante do diálogo nem como mediador. A Mediação propõe o balanceamento de poder entre os mediandos e exige o mesmo de seus resultados. Confere aos mediandos equiparação de participação e os convida para trabalhar em busca da satisfação mútua. Por ser um instrumento *ganha-ganha*,** propõe um nivelamento de poder entre os mediandos e entre a importância dos seus interesses e necessidades.

O discurso da Mediação, como todos os outros, do ponto de vista da *análise de discursos*, é uma construção social que precisa ser entendida com base no contexto histórico-social que o reedita e contém uma construção ideológica. Ao partir desta perspectiva, ele reflete a visão de mundo da sociedade que o instaura e o utiliza, nesse momento histórico.

A construção ideológica presente no texto da Mediação é a resolução pacífica de discordâncias por meio da construção de consenso e da satisfação mútua. Renascida na década de 1970, no cenário americano, a Mediação alcançou os cinco continentes e vem propondo mudanças paradigmáticas no manejo dos desentendimentos com o outro, tendo em vista as ideias da autocomposição, da autoria e da satisfação mútua, da preservação da relação social e do diálogo.

Em um momento histórico no qual a coexistência pacífica de diferenças é demanda, no qual as fronteiras sociais e culturais se atenuam e no qual a velocidade das mudanças deixa pouco espaço para pegar fôlego para lidar com o novo, negociar e

* O processo estruturado de diálogo proposto por Sócrates – Maiêutica – tinha por intenção suprema a reflexão. Filho de uma parteira, Sócrates pretendia que suas perguntas levassem seus interlocutores a parir ideias próprias, após reflexão. Que nada fosse afirmado por ser norma ou usual, sem que a reflexão provocasse uma análise crítica.

** No campo da negociação e da construção de consenso, são categorizados como *ganha-ganha* os processos de diálogo que visam à satisfação mútua e ao benefício de todos os envolvidos. Essa denominação surge como contraponto aos métodos *perde-ganha*, que viabilizam que alguém perca e alguém ganhe a razão, categorizando dessa forma os seus resultados.

compor diferenças deixando margem para discordâncias e para o singular possibilita que necessidades várias e valores distintos sejam respeitados e não unificados.

Filhas de sua época, as ideias novo-paradigmáticas chegam para permitir que a convivência social se dê, incluindo as exigências contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDER-EGG**, E. (1994). *Interdisciplinari-
dad en Educación*. Buenos Aires: Editor-
ial Magisterio del Río de la Plata.
- ANDERSEN**, T. (2002). *Processos Refle-
xivos*. 2. ed. ampliada. Rio de Janeiro:
NOOS e Instituto de Terapia de
Família do Rio de Janeiro.
- BATESON**, G. (1972). *Steps to an Ecology
of Mind*. Nova York: Ballantine.
- CAPRA**, F. (1982). *O Ponto de Mutação
– a ciência, a sociedade e a cultura
emergentes*. São Paulo: Editora
Cultrix.
- COOPERRIDER**, D.L., **WHITNEY**, D., **STA-
VROS**, J.M. (2005). *Appreciative In-
quiry Handbook*. Brunswick, Ohio:
Crown Custom Publishing.
- ECO**, H., **MARTINI**, C.M. (2010). *Em
que creem os que não creem*. Rio de
Janeiro: Editora Record.
- SCHNITMAN**, D.F. (2000). La resolución
alternativa de conflictos – un
enfoque generativo. In: **SCHNIT-
MAN**, D.F. (Comp.). *Nuevos Para-
digmas en la Resolución de Conflic-
tos: perspectivas y prácticas*. Buenos
Aires: Granica.
- ISAACS**, W. (1999). *Dialogue and the
Art of Thinking Together*. New York:
Currency.
- KUHN**, T.S. (2006). *A Estrutura das Re-
voluções Científicas*. 9.ed. São Pau-
lo: Editora Perspectiva.
- MARCONDES**, D. (2007). *Textos Básicos
da Ética – de Platão a Foucault*. Rio
de Janeiro: Zahar Editores.
- MATURANA**, H. (1995). *A Árvore do
Conhecimento – as bases biológicas
do entendimento humano*. São Pau-
lo: Editorial Psy II.
- MATURANA**, H., **VARELA**, F. (1987). *The
Tree of Knowledge*. Boston: New
Science Library.
- MORIN**, E. (1996). *Ciência com Consciên-
cia*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- SCHNITMAN**, D. (1986). Construtivis-
mo, evolución familiar y processo
terapeutico. *Sistemas Familiares*,
2(1): 9-15.
- VASCONCELOS**, M.J.E. (2002). *Pensa-
mento Sistêmico – o novo paradig-
ma da ciência*. Campinas: Papyrus
Editora.
- WATZLAWICK**, P. (Org.) (1994). *A Re-
alidade Inventada*. São Paulo: Edi-
tora Psy.

COMENTÁRIOS SOBRE A BIBLIOGRAFIA POR PARTES

Parte I

MARCONDES, D. (2007). *Textos Básicos
da Ética – de Platão a Foucault*. Rio
de Janeiro Editora Zahar.

O livro contém uma antologia de textos sobre a ética, a partir da visão de diferentes filósofos. Por ter fins didáticos, é de fácil e objetiva leitura e está sistematizado de forma que, ao final da exposição das ideias de cada pensador, o leitor encontre perguntas que favoreçam o entendimento e a construção do conhecimento correspondentes, assim como a recomendação de outras obras sobre o tema.

ECO, H., MARTINI, C.M. (2010). *Em que creem os que não creem*. Rio de Janeiro: Editora Record.

A existência e a invenção de Deus, assim como os fundamentos da ética, compõem os temas que motivam o diálogo entre Eco – olhar laico – e Martini – olhar religioso. Em forma de carta, essa conversa encomendada e publicada por uma revista italiana leva à reflexão sobre valores do homem contemporâneo e é comentada por filósofos, jornalistas, um teórico de extrema esquerda e um ex-ministro do partido socialista italiano.

Parte II

VASCONCELOS, M.J.E. (2002). *Pensamento Sistêmico – o novo paradigma da ciência*. Campinas: Papirus Editora.

Maria José nos convida para a ideia de que novos paradigmas são construídos e adotados pela ciência porque existem cientistas com visão novo-paradigmática. Os leitores precisam também de pensadores novo-paradigmáticos que os auxiliem, em linguagem simples, a vivenciar nos textos aquilo que lhes é narrado. É o que ocorre nessa obra repleta de informações. Um livro para ler e para consultar.

CAPRA, F. (1982). *O Ponto de Mutação – a ciência, a sociedade e a cultura emergentes*. São Paulo: Editora Cultrix.

Este é um clássico, também transformado em filme (vale a pena ver), sobre o pensamento holístico ou sis-

têmico. Um livro para o leitor leigo, que possibilita acompanhar a influência do pensamento cartesiano-newtoniano em nossas vidas e sua redenção a uma nova visão de realidade, o pensamento holístico ou sistêmico.

Parte III

COOPERRIDER, D.L., WHITNEY, D., STAVROS, J.M. (2005). *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing.

Os autores desenvolveram uma pesquisa no campo organizacional e constataram que as consultorias pautadas em diagnósticos patológicos – o que não está funcionando e precisa ser revisto – deixavam de lado os aspectos positivos da corporação. O diálogo apreciativo está baseado na positividade de qualquer sistema – família, empresa, comunidade. O livro mostra um passo a passo que orienta na construção de diálogos dessa natureza e propõe uma mudança paradigmática no campo da facilitação de diálogos.

ISAACS, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency.

O autor integra a equipe do MIT Dialogue Project, e o livro, baseado em dez anos de pesquisa, dedica-se a estudar as características positivas de processos de diálogo, destacando a qualidade da expressão e da escuta, a admissão da diferença e a genuína curiosidade que vê o novo em temas conhecidos. A imagem metafórica que a pesquisa construiu sobre o diá-

logo foi levada para o título do livro – *a arte de pensar junto*.

Parte IV

ANDERSEN, T. (2002). *Processos Reflexivos*. Rio de Janeiro: NOOS e ITF.

Nesta segunda edição, Tom Andersen agrega novas ideias e uma revisão das anteriores. Historiciza a construção do trabalho com *equipes reflexivas* e oferece seu substrato teórico, revelando a interlocução com diferentes autores e distintos pensamentos que se constituíram base daquele trabalho. Diretrizes para o trabalho com equipes reflexivas e

para processos reflexivos em geral são oferecidas.

WATZLAWICK, P. (Org.) (1994). *A Realidade Inventada*. São Paulo: Editora Psy.

Essa obra compila textos de diferentes autores, todos afeitos ao tema da impossibilidade de apreensão da realidade. Recomendo, especialmente, a introdução, porque reúne Ernest von Glasersfeld – *Introdução ao Construtivismo Radical* –, e Heinz von Foerster – *Construindo uma Realidade*. Ambos os autores foram referência para Tom Andersen, na construção da ideia da equipe reflexiva. São textos densos, mas emblemáticos.