

## O Aprendizado e a Aplicação do Processo de Mediação Centrado na Competência

Marcelo Girade Corrêa\*

### Apresentação

Este é o primeiro de uma sequência de textos elaborados para detalhar um modelo de aprendizagem centrado na competência. No caso, falaremos sobre o aprendizado e a aplicação do processo de mediação no âmbito judicial. Contudo, a base do modelo a ser apresentado pode ser utilizada para a aplicação da mediação nos mais diversos contextos. Optei por utilizar uma linguagem direta com o leitor, como se estivéssemos em uma conversa informal. O principal objetivo é gerar reflexões e aprendizado por meio de uma referência prática, que possa ser utilizada em vários níveis por aqueles que desejam se aprimorar como mediadores, ou apenas conhecer aspectos fundamentais que envolvem o processo de mediação.

### O que é um modelo centrado na competência?

Para entendermos o que significa essa abordagem, é fundamental compreendermos, antes, o conceito de "competência". Em linhas gerais, competência é um termo utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa (Fleury, 2001). Mais especificamente, utilizando a definição encontrada em um respeitado dicionário, competência seria a "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa"(Webster, 1981).

Talvez a mais conhecida definição de competência seja a que estrutura o conceito em base a três capacidades essenciais: conhecimento, habilidade e atitude. A competência, portanto, seria a capacidade de *colocar em ação* essas três dimensões conjuntamente para alcançar um determinado resultado. Nesse caso, muito resumidamente, conhecimento seria a condição de *saber* uma determinada realidade, habilidade estaria ligada a *saber aplicar* o conhecimento na realidade prática, enquanto atitude implicaria em *querer* realizar determinada tarefa de forma plena. Nessa ótica, competência poderia ser definida como a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações (Perrenoud, 2000).

Saber mobilizar capacidades para utilizá-las no momento apropriado e de forma adequada é o ponto central, portanto, de tudo o que foi dito até aqui. Segundo Le Boterf (1994), "possuir conhecimentos ou capacidades não significa ser competente. Pode-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las no momento oportuno. Pode-se conhecer o direito comercial e redigir contratos mal escritos. Todos os dias, a experiência mostra que pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno,

em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, por uma cultura institucional, por eventualidades, imposições temporais, recursos...) é reveladora da 'passagem' à competência. Esta realiza-se na ação."

Em resumo, ainda em consonância com o pensamento de Le Boterf, a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais alimentadas, no início do percurso, pela aprendizagem e formação e, como produto final, pelo sistema de avaliações. Assim, competência seria um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Um saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto determinado.

A abordagem baseada na competência, portanto, é um modelo estratégico de orientação das atividades que garantem um resultado minimamente aceitável de acordo com os parâmetros de qualidade pré-definidos, levando-se em consideração todo o arcabouço teórico essencial, sua aplicação na realidade prática e postura adequada, com foco no resultado.

## **O instrumento**

Ao longo de 10 anos trabalhando com a implantação de programas autocompositivos de solução de conflitos nos tribunais e, como parte do trabalho, selecionando, formando e acompanhando mediadores e conciliadores, cheguei à conclusão de que era necessário utilizar, definitivamente, um instrumento de trabalho que garantisse minimamente a qualidade técnica do serviço prestado.

Após entrar em contato com modelos utilizados em tribunais norte-americanos, especialmente aquele utilizado na Corte de Virgínia, e confrontando com o "formulário do observador" disponível no Manual de Mediação Judicial, editado pelo Ministério da Justiça, adaptei um modelo para ser utilizado nos tribunais brasileiros, mais especificamente, no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF.

Trata-se de um conjunto de 64 itens a serem observados ao longo de uma sessão de mediação. Os itens dizem respeito aos conhecimentos, habilidade e atitudes traduzidos em comportamentos essenciais esperados do(s) mediador(es) no desenvolvimento das fases do processo de mediação e em situações contingenciais.

A partir desse conjunto de referências, os tribunais podem direcionar seus treinamentos e a formação continuada em mediação judicial, bem como supervisionar e certificar seus mediadores, garantindo a qualidade técnica por meio de um instrumento padronizado.

Além da instituição, os indivíduos interessados em desenvolver sua competência como mediadores, podem se basear no instrumento como um roteiro prático do que pode ser realizado em uma mediação, fase a fase, e quais são os parâmetros técnicos desejados em sua atuação.

O instrumento permite, ainda, a vantagem de uma gradação do comportamento apresentado, indicando o nível de aplicação daquela habilidade e, se for o caso, a indicação de que aquele indivíduo não está apto a atuar como mediador dentro dos requisitos mínimos exigidos pela unidade responsável no tribunal.

A seguir, o instrumento é apresentado na sua versão simplificada, sem os campos que caracterizam o trabalho de supervisão.

Circule o número apropriado para cada item utilizando a seguinte escala:

**NA** – Não se aplica

**1** – Inaceitável

**2** – Necessita aperfeiçoamento (desenvolvimento adicional e/ou treinamento recomendados)

**3** – Satisfatório (Atuou adequadamente em co-mediação)

**4** – Altamente competente (Conduziu muito bem a sessão e excedeu as expectativas)

**5** – Excelente (demonstrou um nível profissional de competência)

#### A. Qualidades Pessoais

Aparência e vestimenta apropriadas	NA	1	2	3	4	5
Desenvolveu <i>rapport</i> e confiança e transmitiu uma perspectiva positiva	NA	1	2	3	4	5
Aparentou confiança e controle emocional	NA	1	2	3	4	5
Mostrou-se preocupado com o conforto físico e emocional das partes	NA	1	2	3	4	5

#### B. Início da Mediação

Recepcionou devidamente as partes e fez comentários de abertura	NA	1	2	3	4	5
Explicou o processo de mediação	NA	1	2	3	4	5
Detalhou o papel dos mediadores, das partes, advogados e observadores (se for o caso)	NA	1	2	3	4	5
Explicou as regras gerais a serem observadas	NA	1	2	3	4	5
Verificou se todos compreenderam, respondendo a eventuais dúvidas	NA	1	2	3	4	5
Confirmou disposição das partes para participar da mediação	NA	1	2	3	4	5

**C. Reunião de Informações**

Deu início à narrativa das partes explicando o critério para a ordem das falas	NA	1	2	3	4	5
Manteve o ambiente adequado para que cada lado pudesse apresentar suas narrativas	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou atenção ao ouvir as narrativas, mantendo contato visual de forma adequada	NA	1	2	3	4	5
Manteve linguagem verbal e não verbal neutras	NA	1	2	3	4	5
Equilibrou o tempo das narrativas das partes	NA	1	2	3	4	5
Fez perguntas ao final da narrativa das partes de forma apropriada e objetiva	NA	1	2	3	4	5

**D. Identificação de Questões, Interesses e Sentimentos e Esclarecimento da Controvérsia**

Após a narrativa inicial das partes, realizou o resumo do que foi dito até aquele momento	NA	1	2	3	4	5
Utilizou palavras, termos e expressões de forma neutra ao realizar o resumo	NA	1	2	3	4	5
Reenquadrou as questões trazidas pelas partes de forma objetiva e confirmou com as partes	NA	1	2	3	4	5
Identificou os interesses individuais e comuns, ligando-os às questões identificadas	NA	1	2	3	4	5
Validou sentimentos <i>comuns</i> identificados na narrativa das partes	NA	1	2	3	4	5

**E. Resolução de Questões**

Organizou e selecionou as questões passíveis de serem resolvidas para discussão	NA	1	2	3	4	5
Manteve o foco nas necessidades atuais e futuras	NA	1	2	3	4	5
Ajudou as partes a concentrarem-se mais nos interesses do que nas posições	NA	1	2	3	4	5
Propôs caminhos para a geração de opções de ganhos mútuos	NA	1	2	3	4	5
Incentivou as partes a utilizarem critérios objetivos	NA	1	2	3	4	5
Ajudou as partes, nas sessões individuais, a fazerem testes de realidade	NA	1	2	3	4	5
Deu suporte às partes na construção de propostas satisfatórias para ambos os lados	NA	1	2	3	4	5
Ajudou as partes a aperfeiçoarem suas propostas para tentarem chegar a um acordo	NA	1	2	3	4	5

**F. Elaboração do Termo de Acordo**

Testou a viabilidade de execução	NA	1	2	3	4	5
Verificou a igualdade dos termos do acordo	NA	1	2	3	4	5
Redigiu o acordo com clareza e especificidade	NA	1	2	3	4	5
Escreveu na presença de ambas as partes (quando apropriado)	NA	1	2	3	4	5
Verificou o entendimento das partes	NA	1	2	3	4	5
Leu o texto para as partes antes de oferecê-lo para assinatura	NA	1	2	3	4	5

**G. Encerramento da Mediação**

Entregou os acordos assinados para as partes	NA	1	2	3	4	5
Esclareceu possíveis dúvidas em relação ao não cumprimento do acordo	NA	1	2	3	4	5
Em caso de impasse, validou o esforço das partes e encerrou a mediação	NA	1	2	3	4	5
Em caso de impasse, comentou sobre a possibilidade das partes retornarem	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou uso adequado da Língua Portuguesa	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou domínio na utilização do editor de texto	NA	1	2	3	4	5

**H. Qualidades Profissionais**

Planejou com antecedência a sessão juntamente com o co-mediador	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou consciência dos princípios éticos envolvidos na mediação	NA	1	2	3	4	5
Manteve a neutralidade, a imparcialidade e a objetividade	NA	1	2	3	4	5
Evitou dar conselhos, pressionar e julgar	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou respeito por diferentes valores e estilos de vida das partes	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou habilidade em trabalhar com o co-mediador, com as partes e seus advogados	NA	1	2	3	4	5

**I. Habilidades Comunicativas**

Demonstrou postura, gestos e contato visual apropriados	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou uso da voz, tom, volume e clareza apropriados	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou conteúdo verbal e <i>timing</i> apropriados	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou capacidade de escutar ativamente de maneira apropriada	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou boas habilidades de parafraseamento e reenquadramento	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou capacidade de fazer perguntas de forma adequada	NA	1	2	3	4	5

**J. Reuniões Individuais**

Explicou as regras da reunião individual novamente para ambos	NA	1	2	3	4	5
Reiterou a confidencialidade na abertura	NA	1	2	3	4	5
Controlou o tempo	NA	1	2	3	4	5
Consultou sobre a possibilidade de compartilhar as informações no encerramento	NA	1	2	3	4	5

**K. Advogados**

Esclareceu as funções dos advogados na mediação	NA	1	2	3	4	5
Estimulou comportamento produtivo	NA	1	2	3	4	5
Controlou a participação de forma eficiente (com estímulo da atuação do advogado como solucionador de questões)	NA	1	2	3	4	5

---

O Aprendizado e a Aplicação do Processo de Mediação Centrado na Competência

**L. Habilidades contingenciais**

Administrou situações de impasse, resistência ou comportamentos difíceis	NA	1	2	3	4	5
Administrou situações de desequilíbrio de poder com técnicas apropriadas	NA	1	2	3	4	5
Administrou situações de emoção intensa	NA	1	2	3	4	5
Demonstrou flexibilidade por meio de estratégias criativas	NA	1	2	3	4	5

Nos textos seguintes, serão detalhados cada item e como os mediadores podem desenvolver sua competência ao longo das fases mínimas que compõem uma mediação.