

A GESTÃO DE CONFLITOS COMO FINALIDADE DO ENSINO JURÍDICO | CONFLICT MANAGEMENT AS PURPOSE OF LEGAL EDUCATION

RAFAELA MOTA HOLANDA

RESUMO | O advogado trabalha diariamente com situações que envolvem as habilidades em gestão de conflitos. Em qualquer especialidade jurídica serão exigidas dele boa comunicação, inteligência emocional, capacidade de trabalhar em conjunto, criatividade e agilidade na resolução dos conflitos. Essas habilidades exigem estímulos diferenciados durante o processo de ensino-aprendizagem e abrangem uma formação jurídica mais sensível a questões internas e particulares do indivíduo. Desse modo, para que o advogado descubra suas capacidades durante a trajetória acadêmica, é fundamental que ultrapasse o ensino técnico jurídico e alcance demandas humanas e sociais localizadas nas entrelinhas do ensino, preparando-o, assim, para os desafios no exercício da profissão. Essa reflexão espelha a necessidade de alterações no ensino jurídico e demonstra que a sua finalidade deve ser voltada não só para o conhecimento da lei, mas também do indivíduo e dos problemas que estão a sua volta. A metodologia utilizada no presente trabalho é analítica e crítica.

PALAVRAS-CHAVE | Ensino Jurídico. Habilidades. Gestão de conflitos.

ABSTRACT | Attorneys work daily with situations that involve skills in conflict management. In any juridical expertise will demand good communication, emotional intelligence, capacity of teamwork, creativity, and agility in conflict solving. These abilities require differentiated stimulus during the teaching-learning process and embrace a legal development, more sensitive to internal issues and personal particulates. Therefore, in order for the attorney to find out its skills during the academic journey, it's essential that exceed the juridic technical teaching and reach human and social demands located in between the lines of education, preparing it, thus, to the challenges in the exercise of the legal profession. This reflection mirrors the necessity of alterations at the juridical education shows that its aim should be oriented not just to the knowledge of the law, but also about the individual and matters that surround it. The methodology used in this present paper is analytical and critic.

KEYWORDS | Legal education. Skills. Conflict management.

1. INTRODUÇÃO

O ensino jurídico está inserido em um mundo veloz e competitivo, marcado por novas tecnologias, pela virtualização das relações e pela necessidade de se formar especialistas nas múltiplas áreas jurídicas, em consequência das novas demandas do mercado de trabalho. Não obstante, há temáticas que perpassam as áreas do Direito e precisam, também, ser contempladas pelo ensino jurídico, para que o aluno desenvolva habilidades imprescindíveis para a sua atuação, como, por exemplo, a comunicação, a escuta ativa, a empatia e a criatividade. Mais do que dominar o direito penal, administrativo ou trabalhista, por exemplo, o advogado precisa ter a consciência de que as suas principais habilidades ultrapassam o conhecimento daquelas temáticas.

Nessa perspectiva, o ensino jurídico precisa ser pautado em valores que regem as relações humanas, para que desenvolva no aluno uma perspectiva integralizada, composta não só pela parte técnica, mas sobretudo pela parte humana, responsável pela compreensão de como podem atuar na transformação de realidades. Os advogados precisam adquirir a consciência de que são gestores de conflitos e agentes de transformação, para além de observadores das leis. Essa consciência requer empoderamento, autonomia e senso crítico.

Nesse contexto, cada aluno é um ser único, dotado de uma história de vida, com peculiaridades inerentes à sua condição de ser humano, envolvendo questões afetivas, familiares e sociais. Usar essa bagagem durante a formação acadêmica pode ser uma oportunidade para despertar nele habilidades em gestão de conflitos. A partir de suas experiências, ele poderá enxergar os conflitos como oportunidades de crescimento e estender isso para a relação com os seus clientes, transformando a forma de conduzir os problemas que estejam sob a sua gestão. Por essa razão, é necessário que o ensino jurídico esteja atrelado ao desenvolvimento das capacidades e habilidades, pois elas são o futuro das profissões jurídicas.

A inovação exige preparação cerebral, por isso, é fundamental refletir sobre os métodos de ensino. Por meio de uma metodologia analítica e crítica, a ideia desse artigo é trazer a gestão de conflitos como finalidade do ensino jurídico e apresentá-la como uma metodologia eficaz no desenvolvimento das habilidades e competências do advogado, essenciais para a realização de uma atividade jurídica qualitativa. O advogado, como gestor de conflitos, precisa desenvolver não só a competência para compreender o processo, mas também competências interpessoais e para a resolução de problemas. Diante disso, a criatividade deve ser uma das prioridades do ensino jurídico, pois potencializa a criação de opções diante dos problemas que surgirem. A universidade, os professores e os alunos devem caminhar juntos na concretização de um ensino jurídico amplo e inovador.

2. AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS QUE DEVEM SER DESENVOLVIDAS PELO ENSINO JURÍDICO

Dentro da universidade, as orientações educacionais devem estar relacionadas com quem ela quer formar, quais os seus objetivos pedagógicos e aspectos metodológicos. Segundo Pieper (1989, p. 13), “Ela se propõe a formar o homem por inteiro, enquanto ser inteligente, sensível e espiritual”. Esse conceito coloca a universidade como responsável pela promoção de experiências existenciais, visando não só ao crescimento profissional do aluno, mas também ao pessoal e social. Para isso, é fundamental a superação do ensino tradicional eminentemente teórico e técnico, para o ensino voltado às potencialidades humanas.

É necessário, pois, que os estudantes, por mais que se limitem a um aspecto parcialmente formulado da realidade (...) sejam postos em condições, sejam estimulados, continuamente provocados, compelidos pelo próprio espírito da instituição, a olhar de modo pessoal o todo do mundo e da existência. (PIEPER, 1989, p. 32).

O ensino voltado para as potencialidades constrói no aluno um repertório de possibilidades que ele poderá utilizar quando se deparar com os

desafios da atuação profissional. Essa variedade de caminhos também provoca no aluno a leveza necessária para que o processo de ensino e aprendizagem alcance seu principal objetivo: a aprendizagem de maneira contínua, já que as habilidades técnicas se mostram insuficientes na prática.

A Resolução nº 5 do Conselho Nacional de Educação, publicada em dezembro de 2018, traz perspectivas importantes no tocante ao ensino jurídico e à sua finalidade. Ela se refere às diretrizes curriculares nacionais para os cursos de Direito. O primeiro ponto que merece ser destacado é a ênfase dada no projeto político pedagógico para a formação teórica, profissional e prática dentro de uma integralidade, ou seja, o documento exige a utilização de metodologias ativas para garantir a integração entre o que é visto em sala de aula e a prática profissional, por meio do tratamento transversal do conteúdo. Essa determinação demonstra uma preocupação com a forma com que o conteúdo deve ser transmitido para que alcance a finalidade da formação jurídica (BRASIL, 2018).

No que se refere à formação jurídica, há uma determinação clara para uma formação humanística, com destaque para a capacidade de análise e o domínio das formas consensuais de composição de conflitos em conjunto com um estímulo à capacidade reflexiva e à criticidade, que se enquadram nos sentidos que a educação deve despertar na vida do aluno, a partir de uma compreensão de aprendizagem contínua. A resolução salienta que essas diretrizes são “indispensáveis ao exercício do Direito, a prestação da justiça e o desenvolvimento da cidadania” (art. 3º). Em outros termos, o estudante de Direito deve dominar as formas consensuais de composição de conflitos e alinhar esse aprendizado à sua capacidade de analisar e criticar as situações que o rodeiam, pois essa habilidade é substancial ao Direito, à justiça e à cidadania (BRASIL, 2018).

Merecem notoriedade as habilidades cognitivas, instrumentais e interpessoais que cooperem com a resolução de problemas, a comunicação, a cultura do diálogo e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em grupo. (art. 4º). A habilidade de resolver problemas aparece inúmeras vezes na resolução, juntamente com as práticas de resolução consensual de conflitos,

indicando que uma das finalidades do ensino jurídico é preparar o bacharel em Direito para resolver problemas complexos de maneira criativa. Propor soluções para os problemas que porventura surjam na vida profissional de cada um exige criatividade para que se ampliem as opções de solução (BRASIL, 2018).

Portanto, o ensino jurídico transcende o conhecimento e a análise dos processos, procedimentos, leis e jurisprudências. Além da formação técnica, o bacharel em Direito precisa aprender a analisar as múltiplas realidades que o cercam e desenvolver uma postura inovadora em cada caso concreto, enxergando neste uma oportunidade de aprendizado a partir da escuta do outro e da percepção de suas necessidades.

Nesse viés, vale mencionar as cinco mentes que vão fazer o mundo evoluir, segundo Gardner (2005, p. 11). “Tipos de mentes de que as pessoas vão necessitar para prosperar o mundo – para prosperarmos – nos tempos que se avizinham”. São elas: mente disciplinada, sintetizadora, respeitosa e ética. Segundo ele, o mundo exige pessoas que sejam capazes de acumular disciplinas, a fim de evitar trabalhos inferiores, que tenham habilidade de sintetizar na hora da tomada de decisão, respeito pelo outro, e ética, para que seja possível a convivência entre as pessoas.

Gardner (2013) também enumera as múltiplas inteligências que o ser humano pode desenvolver, se estimuladas e trabalhadas de maneira integral. São elas: corporal (desporto, dança), intrapessoal (imaginação, independência), interpessoal (cooperação, liderança), musical, linguística (literatura, poesia, teatro), lógico-matemático (cálculos, orçamentos), visioespacial (arte, decoração). Ele acredita que as pessoas podem desenvolver uma ou várias habilidades, a depender da intensidade de conexão entre elas. A sua teoria baseia-se no processo de aprendizagem de cada ser humano a partir do seu propósito e do que é chamado a realizar.

O senso de justiça também integra o rol de habilidades que o jurista deve desenvolver. Isto porque, o operador do Direito lida constantemente com compreensões sobre o que é certo ou errado em seus casos concretos. Sandel (2011) afirma que o senso de justiça envolve principalmente a forma de avaliar

as coisas. E esta nem sempre é possível sem antes resolver questões morais. Para ele, o senso de justiça parte de um raciocínio coletivo, sobre o que significa a vida boa e sobre uma política do bem comum, que dá limites ao mercado e cuida da desigualdade a partir de suas consequências cívicas. Essas complexidades confirmam a importância de um ensino jurídico mais amplo, integral e emancipador, que possibilite a transformação de realidades sociais. Esse processo formativo envolve uma atitude ativa de todos que compõem o processo de ensino – aprendizagem, a partir de uma perspectiva inclusiva, de modo que os alunos sejam preparados para gerir conflitos reais, a partir das capacidades de cada um.

Há uma pesquisa relevante do Fórum Econômico Mundial, elegendo as habilidades mais procuradas no profissional do século XXI até 2020. As três primeiras posições são: a capacidade de resolver problemas complexos, o pensamento crítico e a criatividade. A pesquisa, também, aponta para uma valorização das habilidades socioemocionais, que não estavam no rol de habilidades mais exigidas e agora ocupam a 6ª posição (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016). Esses dados reforçam a importância de o advogado compreender as próprias emoções e aprender a lidar com as emoções dos que estão ao seu redor, principalmente das pessoas envolvidas em seus casos concretos, já que lida diretamente com a pessoa humana, sua vida e suas questões, o que exige escuta ativa e empatia.

No tocante às habilidades em crescimento, o Fórum Econômico Mundial trouxe novas perspectivas a partir das mudanças ocasionadas pelos impactos da pandemia de COVID-19. O documento destaca um ambiente de incertezas no mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, o surgimento de novas necessidades como consequência da crise. As grandes lideranças detectaram uma escassez de habilidades, inúmeras dificuldades em atrair o talento ideal para aquela função. Por outro lado, ressaltou-se o aumento na busca por qualificações profissionais e desenvolvimento pessoal, o que demonstra flexibilidade e capacidade de adaptação, por parte dos envolvidos, às mudanças daquele momento. Essas percepções validam um novo panorama

de habilidades que devem ser valorizadas e desenvolvidas até 2025 (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

O documento elenca quinze habilidades, são elas: 1) Pensamento analítico e inovação; 2) Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem; 3) Resolver problemas complexos; 4) Pensamento crítico e análise; 5) Criatividade, originalidade e iniciativa; 6) Liderança e influência social; 7) Uso, monitoramento e controle de tecnologia; 8) Design e programação de tecnologia; 9) Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; 10) Raciocínio, resolução de problemas e ideação; 11) Inteligência emocional; 12) Solução de problemas e a experiência do usuário; 13) Orientação de serviço; 14) Análise e avaliação de sistemas; 15) Persuasão e negociação (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

O panorama de habilidades demonstra a importância do desenvolvimento profissional do advogado, conjuntamente com o seu desenvolvimento pessoal e com a sua capacidade para aprender ao longo da vida. A capacidade de aprendizagem ativa é uma das novidades mais relevantes do rol das habilidades que serão exigidas até 2025, pois conectada à criatividade, à originalidade, à liderança, à resiliência e à inteligência emocional, ela amplia as chances de o advogado vivenciar experiências marcantes e transformadoras no processo de ensino-aprendizagem, preparando-o de maneira integral para os desafios do futuro trabalho. Além disso, a habilidade de resolver problemas complexos aparece mais de uma vez na lista, o que ratifica a necessidade de adequação do ensino jurídico para o desenvolvimento dessa habilidade de maneira multidisciplinar e plural.

Paralelo a isso, em sua trajetória profissional, o advogado vai se deparar com questões que envolvem saber negociar, empreender, gerir um escritório e pessoas, compreender marketing pessoal e jurídico, analisar a probabilidade de resolver os conflitos que cheguem até sua mesa de forma consensual, ou seja, essas capacidades exigem uma preparação adequada.

É nesse sentido que as habilidades em gestão de conflitos, além de coincidirem com a finalidade do ensino jurídico, capacitam o advogado para as múltiplas realidades que ele vai enfrentar em sua atuação profissional, visto

que, como gestor de conflitos, desenvolverá competências tanto para a gestão do processo, quanto competências interpessoais e voltadas para a resolução de problemas. A gestão do processo envolve avaliação inicial, a explicação dos trâmites e gestão de tempo. As competências interpessoais estão relacionadas com a comunicação, a empatia e a escuta ativa. Já as competências para a resolução de problemas têm relação direta com a análise de cada caso, a flexibilização do procedimento e a escolha do método mais adequado para a resolução consensual daquele conflito a partir da criação de opções, evitando, por vezes, a sobrecarga processual no âmbito do Poder Judiciário.

3. A GESTÃO DE CONFLITOS COMO FINALIDADE DO ENSINO JURÍDICO

A gestão de conflitos é um tema que inclui uma compreensão multidisciplinar das relações humanas. Ela engloba não só a capacidade de resolver problemas de forma criativa, mas também uma consequente evolução do indivíduo a partir da percepção das suas emoções, da transformação das suas relações e da sua forma de enxergar as situações ao seu redor. Ury (2015) confirma a importância desse percurso quando escreve, primeiramente, sobre a gestão dos conflitos internos, para, em seguida, aprofundar as teorias da negociação. Em “Como chegar ao sim com você mesmo”, Ury (2015) defende uma trajetória específica para que a pessoa consiga lidar com seus conflitos internos e, dessa forma, dizer sim para ela mesma, para os outros e para a vida. Esse percurso envolve colocar-se no seu lugar, reenquadrar o panorama, manter-se no presente, respeitar os outros e saber dar e receber.

Nesse sentido, a gestão de conflitos pode ser colocada como um estilo de vida, como um novo modelo mental (entendido de dentro para fora), adotado por aqueles que constataram a importância de trabalhar os conflitos internos para além dos conflitos externos visando à melhor convivência em uma sociedade democrática.

O sentido de “caminhar” pode ser o primeiro passo para compreender a gestão de conflitos, pela sua capacidade de resgatar histórias, promover encontros e mostrar novas possibilidades. O ato de caminhar sozinho é uma

oportunidade para se conectar com seus pensamentos, rever sonhos, para aumentar a capacidade de percepção sobre os detalhes do que está à volta (que, por vezes, passa despercebido), ativar a escuta dos sons da natureza. Caminhar com outra pessoa permite a experiência de estar lado a lado com alguém, na mesma direção, sem competição, dividindo experiências e descobrindo novos trajetos, o que diminui a chance de haver conflito. Um projeto está sendo desenvolvido com a perspectiva da caminhada como uma alternativa para a resolução dos conflitos presentes no Oriente Médio.

Existe algo de primal no ato de caminhar, é algo que nos faz humanos. Quando você caminha com alguém, vocês estão lado a lado se movendo na mesma direção. Caminhar nos faz ficar juntos. (URY; SZEPESI, 2016, p. 9).

Por esse viés, a caminhada mostra-se positiva, por ocasionar encontros da pessoa com ela mesma, com o outro e com a natureza. Essa proposta remete à habilidade de gerir conflitos em virtude da busca pela transformação de pessoas e a conseqüente transformação do conflito, que começa com um mergulho na sua interioridade, nos seus propósitos, na sua existência, para, em seguida e de forma autêntica, alcançar o outro e juntos criarem uma consciência sobre como se sentem.

“Tudo está sendo criado a cada momento, a vida é um fluxo contínuo de criatividade.” (WARAT, 2004, p. 43). A vida, por ser esse constante movimento, pede experiências mais reflexivas. A gestão de conflitos desperta sensações, provoca reflexões e precisa ser experimentada para que os envolvidos percebam novas alternativas e estejam abertos para elas. É a integração do corpo e da mente, pela capacidade que a arte tem de fazer com que as pessoas expressem seus sentimentos sem, muitas vezes, falar, pois quem fala é o corpo, por meio dos movimentos. Por meio da arte, o corpo manifesta os sentimentos de forma limpa e direta ao coração, o que não acontece quando são proferidas palavras sem o devido filtro. Os conflitos surgem quando as pessoas não conseguem compreender o que sentem, e as palavras chegam, por vezes, de maneira equivocada. Não se percebe que há outras formas de se expressar e de se conectar com o outro e que há

possibilidades reais de ressignificar os problemas. “Quando nos submetemos, criativamente, à experiência, podemos sentir como o medo nos dará destemor; como da raiva surgirá a compaixão, do ódio, [...] o amor.” (WARAT, 2004, p. 26).

A habilidade de gerir conflitos é composta pela base principiológica e valorativa que norteia os meios adequados de solução de conflitos, dentre eles, a mediação e a conciliação.

A mediação de conflitos é recomendada quando as próprias partes estão dispostas a encontrar soluções para os seus problemas, oportunidade em que contam com um terceiro, que não esteja envolvido na questão, para facilitar o diálogo e auxiliar as partes a encontrarem os seus pontos de conexão, em meio às divergências. O propósito da mediação é fazer com que as partes consigam desenvolver um novo olhar para os problemas que as cercam e reconhecer, a partir dos diálogos, valores humanos que estejam por trás de suas versões. A mediação está fundamentada em alguns princípios, como, por exemplo: liberdade das partes, não competitividade, poder de decisão das partes, informalidade do processo. No momento, esses princípios serão destacados. A liberdade está presente quando as partes escolhem esse método de forma espontânea, livre de qualquer imposição (SALES, 2009).

A não competitividade é um ponto marcante na mediação e está presente em todo o procedimento. As partes são colocadas em mesas redondas, e a comunicação é desenvolvida em prol da cooperação. O espírito de disputa atrapalha na busca por soluções, por isso a ideia é caminharem juntos. O poder de decisão das partes precisa ser enfatizado na mediação, pois remete a algumas vantagens do método. Para as partes conseguirem decidir a questão, elas precisam compreender que são capazes de resolver sozinhas seus problemas, o que fortalece a sua autonomia e leva ao empoderamento. Por fim, o fato de ser um procedimento livre de formalidades facilita o desenvolvimento de um pensamento criativo na busca por soluções, o que é mais difícil quando se depara com procedimentos mais padronizados (SALES, 2009).

Nesse contexto, a mediação de conflitos demonstra ser um procedimento que visa muito mais que a solução dos conflitos, ela também tem por objetivo a prevenção da má administração dos conflitos, a inclusão social e a paz social. Isto porque, à medida que a mediação busca reconectar as pessoas pelo diálogo, ela trabalha a comunicação, tão fundamental na prevenção dos conflitos. Além disso, o fato de as próprias partes encontrarem soluções criativas para seus problemas evidencia o aspecto positivo do conflito, que permite, depois de colocarem suas versões, dialogarem, revelarem como se sentem e passam a dar um novo significado ao conflito. Esse processo interno faz com que as partes se sintam valorizadas, incluídas, de modo que aumentam as chances de essas sensações ultrapassarem a mesa de mediação e ajudarem na formação de uma nova mentalidade mais social e pacificadora. “O caminho de pacificação remete, necessariamente, à valorização do ser humano, concedendo-lhe formas e oportunidades de dialogar e participar da transformação de sua vida.” (SALES, 2009, p. 26).

Há outros mecanismos que objetivam a resolução de conflitos, porém, o cerne da questão deste trabalho encontra-se atrelado à mediação. Não obstante, a mediação de conflitos tem por base a estrutura da negociação, e por isso é relevante compreender algumas questões ligadas a ela para o entendimento mais amplo sobre o que está por trás da mediação. A negociação movimenta a vida humana e é necessária para que o ser humano consiga alcançar aquilo que almeja no seu dia a dia. Ocorre que, por vezes, o que ele realmente deseja se confunde com um posicionamento assumido, o que pode gerar divergências quando vai de encontro a outros posicionamentos. Nesse sentido, a negociação mostra-se necessária, desde que leve as partes a formalizarem um acordo justo, sensato, eficiente e que priorize a continuidade das relações, e isso inclui gentileza e firmeza (FISHER; PATTON; URY, 2018).

Para tanto, a negociação deve ser pautada em princípios que destaquem quem está por trás dela: o ser humano, dotado de emoções e de questões particulares que não podem ser ignoradas no momento da negociação. É por esse motivo que é importante separar as pessoas dos problemas, concentrar-se em interesses, e não nas posições, criar opções para

as partes e se pautar em critérios objetivos. Separar pessoas e problemas significa enxergar que por trás daquele problema existe uma pessoa, e é essa conotação humana que vai permitir que os envolvidos desenvolvam a capacidade de se colocar no lugar do outro para, de maneira empática, sentir suas emoções. A concentração nos interesses, e não nas posições, estimula a reflexão sobre o propósito da pessoa e o que realmente tem valor para ela, ao contrário das posições, que escondem seus interesses. Por intermédio dessa reflexão, a ideia é ajudar a encontrar os interesses comuns, para, a partir daí, criar opções. Criar opções exige criatividade, para isso, as pessoas precisam estar abertas à produção de várias ideias, para delas extrair a melhor opção (FISHER; PATTON; URY, 2018).

Há dois pontos que precisam ser evidenciados, pelo grau de importância que apresentam no momento da negociação e que, caso não sejam trabalhados de forma coerente, podem prejudicar o procedimento. São as emoções e a comunicação. Na mesma proporção que o ser humano se comunica, ele negocia, ou seja, são duas ações que se complementam e compõem a vida do indivíduo a cada instante. Por isso, a comunicação, sendo bem utilizada, torna-se uma ferramenta primordial no momento da negociação e na prevenção de conflitos, o que não acontece quando é má utilizada, pois ela gera novos conflitos, agrava os já existentes e afasta as pessoas. Nesse sentido, as pessoas devem estar atentas à forma como expressam seus sentimentos e à maneira como essa mensagem chega a outra pessoa.

Nessa perspectiva, em uma negociação, os principais problemas de comunicação ocorrem quando as pessoas não se expressam de forma compreensível, quando não estão atentas ao que a outra pessoa está falando ou quando acontece algum mal-entendido. Esses problemas dificultam a resolução do conflito e podem repercutir de forma negativa na relação dos envolvidos. Por esses motivos, alguns comportamentos podem ajudar no momento da negociação, pois geram uma atmosfera mais amigável, aproximam os envolvidos e diminuem as diferenças. O primeiro e mais importante deles é a escuta ativa, como uma possibilidade de sair de si e alcançar o outro atentamente ao que ele está falando, às mensagens

subliminares, às emoções e aos sentimentos. “A escuta ativa permite que você compreenda as percepções da outra parte, sinta suas emoções e ouça de verdade o que está sendo falado.” (FISHER; PATTON; URY, 2018, p. 57).

Quando se escuta de verdade o que a outra pessoa está dizendo, ela enxerga uma possibilidade de dividir a sua dor, sente-se acolhida, valorizada, importante, e essa conduta desarma, deixando-a mais aberta ao diálogo. Aquele que pratica a escuta ativa exercita também a empatia, pois se coloca à disposição da outra pessoa para acolher a sua dor e senti-la, e esse movimento de cooperação indicará um caminho melhor para os dois. Essa conduta permite que o olhar se desvie da pessoa e esteja no problema, colocando-os lado a lado na busca pela melhor solução para o caso. “Quando eles passarem a encarar um ao outro como pessoas empenhadas em resolver um problema mútuo, se tornarão mais capazes de conciliar os interesses conflitantes.” (FISHER; PATTON; URY, 2018, p. 62).

Tão importante quanto a qualidade da comunicação na vida das pessoas e em uma mesa de negociação é o gerenciamento das suas emoções, afinal de contas, por trás dos problemas, estão os sentimentos de frustração, tristeza, raiva, rancor, que, se não forem trabalhados, complicam a situação em que se encontram os envolvidos. As emoções não podem ser ignoradas, precisam ser compreendidas e desabafadas. É preciso ficar atento às preocupações centrais, que são aqueles sentimentos que apoiam os interesses manifestados pela pessoa e estão relacionados com a sua autonomia, apreciação, afiliação, papel e *status*. Esses interesses estão associados com a forma que a pessoa se enxerga no mundo e com aquilo que considera essencial em sua vida (FISHER; PATTON; URY, 2018).

A apreciação é uma atitude que vai valorizar a outra parte, acolher seu ponto de vista, reconhecer o que se destaca em seu pensamento, e é manifestada em palavras e gestos. Essa valorização levará a um acordo inteligente e a um consequente comportamento cooperativo. A pessoa só consegue desenvolver esse olhar que valoriza o outro quando vivencia isso, para só então ser capaz de reproduzir esse pensamento com as outras pessoas de modo que seja de verdade, autêntico. O cérebro humano trabalha

com recompensas, e a apreciação é uma delas. “Se todos se sentirem honestamente valorizados, a possibilidade de as partes trabalharem juntas na direção de um acordo será maior e os níveis de hostilidade cairão.” (FISHER; SHAPIRO, 2009, p. 55).

A afiliação é o que conecta as pessoas e as fazem se sentir em família, ligadas por algo maior que elas. Essas conexões pessoais permitem um olhar mais acolhedor para as diferenças existentes entre os seres humanos e os colocam do mesmo lado, sem rivalidades ou competições. A afiliação é a união de pessoas pelo que têm de mais comum, a sua humanidade, e isso se constrói a partir do contato, da confiança, das experiências vividas, dos trabalhos realizados juntos. Em uma negociação, a afiliação pode ser usada para diminuir os espaços emocionais e resgatar o que têm em comum, como, por exemplo, assuntos que remetam à família, histórias pessoais, dúvidas e medos são assuntos que podem tornar o momento mais produtivo. Afiliar-se é “conhecer alguém como uma pessoa e ser capaz de se conectar em um nível de humanidade.” (FISHER; SHAPIRO, 2009, p. 64).

A autonomia é a liberdade que uma pessoa tem de conduzir e intervir na vida e na sua história de acordo com o que acredita e com as decisões que toma, das mais simples até às mais complexas. Quando uma pessoa consegue exercer a sua autonomia, há o despertar de emoções positivas. Essa sensação muda quando se invade a autonomia de outra pessoa, o que lhe desperta emoções negativas. Porém, mesmo dentro da sua autonomia, é interessante buscar outras opiniões antes de decidir sobre algo, porque essa conduta inclui a outra parte na tomada de decisão, e você pode obter informações novas. Questionar pode ser uma saída para garantir a sua autonomia e o respeito à autonomia da outra pessoa. “Quando ela é respeitada, tendemos a nos sentir engajados.” (FISHER; SHAPIRO, 2009, p. 93).

O *status* de alguém remete a uma posição favorável e ao reconhecimento por determinada conduta profissional que tenha escolhido, que o leva a se destacar na sociedade por isso. Esse *status* precisa ser apreciado, não pelo fato de a pessoa ser superior, mas para enaltecer o que ela trilhou para ser lembrada dessa forma. Caso contrário, corre-se o risco de pôr em jogo

a sua autoestima. Desse modo, o mais sensato é considerar a hipótese de que todas as pessoas são boas em algum aspecto e podem ter um *status* social em algum campo específico, que não seja do seu conhecimento e, por isso, merecem ser tratadas com cortesia, educação e dignidade. “Cada um de vocês pode ter um status superior em algum campo particular de especialidade ou experiência.” (FISHER; SHAPIRO, 2009, p. 103).

Por fim, o ser humano almeja desempenhar um papel gratificante na vida, de modo que o que produza ou faça seja recompensador e tenha significado. Para isso, ele precisa encontrar o seu propósito, uma motivação que direcione sua escolha e o faça perceber o que deseja fazer verdadeiramente. Esse percurso se confunde com a própria identidade da pessoa, pois quando se vive um propósito, não há fingimento, ela põe as suas virtudes e tudo que ela é em nome daquele ideal. O que não é gratificante pode tornar a ser, o ser humano tem a liberdade de dar novos significados às suas atividades, contanto que faça sentido para ele. “Um papel gratificante pode ocupar um importante lugar em nossas vidas. Nossa identidade torna-se mais associada ao papel que desempenhamos e a tudo que isso traz.” (FISHER; SHAPIRO, 2009, p. 124).

Percebe-se, diante do exposto, que múltiplas condutas caracterizam a gestão de conflitos e a configuram como um conjunto de habilidades que precisam ser contempladas pelo ensino jurídico para que o bacharel em Direito opere com competência diante dos conflitos que o rodeiam. A gestão de conflitos engloba a capacidade de resolver problemas usando a criatividade e o tempo disponível, mas também, inclui gerir pessoas, emoções, a apreensão de valores humanos, indispensáveis para a construção do conceito de paz social, ou seja, para compreendê-la, é necessária uma reflexão sobre o próprio ser humano, o que o movimenta, a sua história, as sensações e o que tem valor para ele.

A comunicação envolve um diálogo sem barreiras, capaz de motivar uma escuta mais atenta ao que tem valor para a outra pessoa. Essa atitude favorece a empatia, a apreciação dos seus sentimentos e do que ele pensa, o que relembra a ideia de hospitalidade relatada acima, como um momento em

que se encontra na outra pessoa conforto, abrigo. Portanto, a comunicação nesses termos é primordial no tocante à gestão de conflitos, porque abre possibilidades, coloca as pessoas lado a lado, como se estivessem caminhando juntas na direção que vai levar à solução para o caso concreto. A escuta ativa e a empatia ampliam o olhar para a solução do problema, pois a pessoa se vê olhando para o que a outra pessoa também almeja, então é uma construção em conjunto.

As emoções estão presentes em cada decisão que o ser humano toma e em suas relações. Elas compõem suas memórias, definem novos rumos, estão relacionadas com o papel gratificante que ele executa ou ao seu *status* social. Por isso, as emoções podem se transformar em motivações para a criação de opções, quando se buscam soluções criativas para um problema, mas, quando não geridas corretamente, podem atrapalhar o processo. Portanto, não podem ser ignoradas quando se fala de gestão de conflitos, na verdade, precisam ser trabalhadas para que seja possível dar novos significados aos problemas e às circunstâncias da vida.

Esse percurso culminará na transformação do conflito, de acordo com a teoria desenvolvida por John Paul Lederach (2012). Ele acredita que a transformação do conflito vai além da resolução e do gerenciamento deles. Na verdade, entender como os conflitos podem ser transformados foi a maneira que ele encontrou de promover mudanças construtivas, que vão resultar na paz e na justiça. Para isso, há três maneiras (lentes) de se enxergar (o verbo enxergar está relacionado com um olhar mais atento e significativo) o conflito, sendo ambas necessárias para que se descubram os diferentes aspectos que podem ser trabalhados por intermédio do conflito para que a transformação ocorra. A primeira é a lente que analisa a situação imediata, o conteúdo, são os aspectos mais superficiais. A segunda lente enxerga um pouco além dos problemas, pois leva em consideração o contexto em que está envolvido, e a terceira lente denota a estrutura dos relacionamentos, algo mais aprofundado, mais ligado ao coração. Enxergar mais de uma alternativa para alcançar a transformação do conflito é essencial porque “as questões que geram desavenças entre as pessoas são importantes e exigem soluções criativas.”

(LEDERACH, 2012, p. 30). Desenvolver um olhar plural para solucionar os problemas da vida aumenta as chances de compreendermos “nós mesmos, os outros e nossa estrutura social.” (LEDERACH, 2012, p. 31).

Nesse tocante, há experiências que proporcionam a transformação de conflitos, pois trabalham em conjunto as palavras citadas acima e ajudam em sua gestão, promovendo a paz social. Isso precisa começar dentro do indivíduo, fazendo-o refletir suas percepções, sua forma de comunicação e de sentir as emoções, ou seja, para a apreensão da gestão de conflitos, o ser humano precisa integrar corpo e mente. Nesse contexto, autonomia/empoderamento, empatia, criatividade e papel gratificante devem ser enfatizadas, pelo grau de importância que elas têm na vida do indivíduo.

O empoderamento é a utilização da força existente em seu interior na condução da vida, essencial na percepção de que é capaz de resolver seus problemas de forma autônoma. A empatia está relacionada com uma maneira diferente de enxergar as pessoas a partir de uma atitude mais acolhedora, mais compreensível. No tocante às emoções, quando elas são trabalhadas, as pessoas conseguem enxergar múltiplas opções, e a criatividade pode ser estimulada como uma habilidade que conecta com o papel gratificante do indivíduo, mostrando que o que ele faz é significativo. Experiências educacionais que transcendem o ensino tradicional e tenham como finalidade o desenvolvimento das habilidades em gestão de conflito permitem que as pessoas enxerguem quem elas são, seus valores, suas qualidades e proporcionam uma experiência social relevante, dentro de uma perspectiva de cooperação.

É exatamente a partir desse olhar multidisciplinar que o ensino jurídico deve ser construído para que alcance sua finalidade na formação pessoal e profissional do advogado, atendendo, assim, as expectativas dos seus clientes no tocante às suas reais necessidades. Para que o advogado exerça sua função com qualidade, deve transcender o entendimento das leis e compreender o indivíduo e suas complexidades.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se com o presente trabalho que a gestão de conflitos, como uma das finalidades do ensino jurídico, amplia e emancipa o advogado em sua atuação profissional, pois o capacita para ultrapassar técnicas e formalidades jurídicas. Essa reflexão aduz que o engajamento de suas múltiplas habilidades nos problemas que compõem sua rotina de trabalho potencializa uma postura empática, ativa e aberta a soluções criativas e transformadoras. Trata-se de uma nova mentalidade que vai expandir de maneira positiva as atuações no mundo jurídico, ainda marcado pela cultura do litígio.

Nesse contexto, a gestão de conflitos é composta por uma base principiológica e valorativa que norteia os meios adequados de solução de conflitos (dentre eles, a mediação e a conciliação) e que coincidem com o propósito da universidade em proporcionar experiências existenciais, ou seja, voltadas para as questões humanas essenciais. Para tanto, o ensino jurídico deve alinhar essa perspectiva a uma metodologia ativa com ênfase na cultura do diálogo, no desenvolvimento de competências e habilidades (como, por exemplo, as habilidades socioemocionais), na resolução de problemas de maneira criativa, como indica a Resolução nº 05 do Conselho Nacional de Educação, publicada em dezembro de 2018 (BRASIL, 2018).

Essa compreensão multidisciplinar do ensino jurídico a partir do desenvolvimento das habilidades em gestão de conflitos destaca-se pelo desenvolvimento da capacidade de resolver problemas complexos com criatividade e lidar com as próprias emoções e as dos envolvidos nas causas jurídicas, pela não-competitividade na resolução das demandas, pelo incentivo a uma postura cooperativa, pela afiliação, que vai gerar confiança nos andamento das questões processuais, pela autonomia do advogado, que vai analisar o melhor método em cada caso concreto, pelo empoderamento, que se dá a partir da autonomia e pelo papel gratificante que o advogado vai exercer na sociedade a partir desses parâmetros. Não se trata de fazer além do que a sua função de advogado permite, trata-se de realizar seu ofício com eficiência e qualidade, aumentando os ganhos para todos os envolvidos e,

consequentemente, para a sociedade. O despertar dessa consciência deve ser a principal finalidade do ensino jurídico.

REFERÊNCIAS

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018**. DOU de 18-12-2018, Seção 1, pág. 122. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104111-rces005-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 out. 2020.

GARDNER, Howard. **Cinco mentes para o futuro**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

LEDERACH, John Paul. **Transformação de conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2012.

PATTON, Bruce; URY, William; FISHER, Roger. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

PIEPER, Josef. **Abertura para o todo: a chance da Universidade**. São Paulo: APEL Editora, 1989.

SALES, Lília Maia. **Mediare: um guia prático para mediadores**. 3. ed. Rio de Janeiro: GZ, 2009.

SANDEL, Michael. **Justiça: o que é fazer a coisa certa?** Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2011.

SHAPIRO, Daniel; FISHER, Roger. **Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos**. Rio de Janeiro: Imago, 2009.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

URY, William; SZEPESEI, Stefan. **O caminho de Abraão: história, caminhada e hospitalidade**. São Paulo: Nobel, 2016.

WARAT, Luis Alberto. **Ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM. Global challenge insight report. **The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. 2016. Disponível em:

WORLD ECONOMIC FORUM. Global challenge insight report. **The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. 2016. Disponível em:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 26 out. 2020.

SUBMETIDO | *SUBMITTED* | 05/11/2020

APROVADO | *APPROVED* | 01/12/2020

REVISÃO DE LÍNGUA | *LANGUAGE REVIEW* | Marilândia Mota Holanda

SOBRE A AUTORA | *ABOUT THE AUTHOR*

RAFAELA MOTA HOLANDA

Mestra em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista em Direito e Processo Administrativo pela UNIFOR. Conciliadora Judicial no Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania da Comarca de Fortaleza. Integrante da Comissão de Mediação, Conciliação e Arbitragem da OAB/CE. Autora do livro O Direito à Educação: a arte como caminho para o desenvolvimento da gestão de conflitos em jovens. Professora, palestrante e facilitadora de experiências envolvendo educação, arte e gestão de conflitos. E-mail: sarafaela.holanda@uol.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7666-1986>.