

## SUPERVISÃO EM MEDIAÇÃO: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA DE APRESENTAÇÃO DE CASO

GROUP COUNSELING IN MEDIATION: A SYSTEMIC APPROACH FOR CASE PRESENTATION

### SUZANA WAYAND DIAS

*Professora doutora em administração pela ESPM, supervisora de mediação do CEAF e mediadora*

### CECÍLIA PEREIRA DE ALMEIDA ASSUMPÇÃO

*Educadora, diretora pedagógica da Escola ALFA, facilitadora e capacitadora de práticas restaurativas e mediadora*

### HELENA GURFINKEL MANDELBAUM

*Advogada, docente, facilitadora de diálogos e coordenadora do Programa de mediação do CEAF, mediadora*

**RESUMO:** O artigo apresenta um modelo de supervisão para apresentação de casos em mediação a partir dos aportes do construcionismo social e o processo U. Este método foi criado, primeiramente, para o contexto do Setor de Mediação do Fórum de Santana. O novo método contribuiu sobremaneira para a capacidade de reflexão e da ampliação do repertório do mediador e, mais especificamente, da sua percepção em relação ao sistema mediador-mediando e comediação.

**PALAVRAS-CHAVES:** Apresentação de Caso em Mediação; construcionismo social, Teoria U.

**ABSTRACT:** This article provides group counseling with the approach of the social constructionism and the U-Process for facilitating the case presentation in mediation. This method was first created for the context of the Forum Santana mediation Sector. The new method contributed greatly to develop the capacity to reflect and to expand mediator's repertoire, and its perception of mediator-mediating and comediator systems.

**KEYWORDS:** Case presentation in Mediation, social constructionism, U Theory.

### INTRODUÇÃO

Em 2004, nasceu o Setor de Mediação no Fórum de Santana, uma das unidades do Poder Judiciário, na cidade de São Paulo, através de Projeto aprovado pela maioria dos magistrados da época, e com a chancela do Tribunal de Justiça de São Paulo. O referido projeto foi concebido sob a coordenação da então Juíza Maria Pires de Melo e da Mediadora Helena Gurfinkel Mandelbaum (coautora). O Setor de Mediação contava com a juíza e a mediadora coordenadoras, a escrevente e os mediadores voluntários. O Projeto, que criou o referido Setor, foi bastante minucioso, favorecendo as condições necessárias para uma supervisão de qualidade aos seus mediadores. Em 2010, o Setor de Mediação chegou a ter 40 participantes mediadores, divididos em subgrupos, de acordo com o dia de atendimento. Em final de 2010, a coordenadora Helena, aderiu à supervisão\* realizada por profissionais externos para as reuniões mensais. Foram, então, convidadas as coautoras Cecília Assumpção e Suzana Wayand Dias.

A supervisão em grupo surgiu pela procura por aconselhamento ou parecer de especialista. Representa um modo sistemático de oferecer aconselhamento, parecer ou instrução, na presença de duas ou mais pessoas, com o propósito de influenciar o julgamento, a conduta ou ambos (Spotnitz, 1963). A supervisão em mediação requer a capacidade de refletir sobre o processo de mediação e suas etapas, desenvolver a consciência do mediador sobre si mesmo como indivíduo, da sua forma de reagir diante das questões trazidas pelas partes em mediação, do impacto que o mediador causa no processo de mediação e com seu parceiro, se em comediação.

Recebido: 20-02-2015

Aceito: 23-09-2015

\* Por recomendação da mediadora Claudia Grosman, da equipe do Fórum Santana.

Assim, o objetivo desse artigo é descrever o método de supervisão de apresentação de casos de mediação, com abordagem sistêmica, uma prática de aprendizagem grupal e do desenvolvimento do mediador. O método favoreceu o trabalho colaborativo em grupo, para desenvolver uma postura reflexiva, compartilhar saberes, soluções criativas para a questão e ações futuras inovadoras, que fazem a diferença no processo de mediação em andamento. O desafio trouxe várias indagações para as supervisoras. Como trazer uma prática reflexiva para o contexto formal do judiciário, com a diversidade de formação e de profissão de origem dos mediadores? Como integrar esses profissionais, por meio de uma prática que enriqueça a aprendizagem e o seu desenvolvimento, paulatinamente?

## SUPERVISÃO E CONTEXTO TEÓRICO

A supervisão de mediação se orienta por aprendizagem em processo, embora possa ter diferenças acentuadas sobre o que facilita o aprendizado e como o aprendizado acontece (Gazda, 1968). Está diretamente relacionado à mudança de comportamento e, precisa necessariamente envolver aprendizagem, a teoria de aprendizagem e seus princípios (Patterson, 1973). Segundo o mesmo autor, existem várias teorias de aprendizagem, portanto um método de supervisão em mediação pressupõe a descrição do arcabouço teórico e quais princípios de aprendizagem.

Um objetivo importante da experiência de supervisão em mediação é que o mediador em atendimento passe a ter *insights* na construção social de significados, pois a tomada de consciência leva a novas possibilida-

des daquilo que emergiu no grupo e sobre como seu comportamento afeta aos mediandos (partes envolvidas na mediação), à equipe reflexiva e ao seu parceiro em comediação. E para este contexto, mediadores confusos necessitam desenvolver percepções internas sobre o que escala o conflito, além de tomar consciência de suas emoções íntimas e de como são expressas, dissimuladas ou reprimidas (Patterson & Eisenberg, 1988). O supervisor em mediação busca as experiências que afetam os sistemas: mediador-mediando, entre comediadores e uns aos outros. A informação mais profunda, portanto mais difícil de ser apropriada é aquela que se refere ao eu do mediador: emoções vivenciadas, objetivos pessoais, sentimentos para com o próprio eu e para com pessoas significativas, controle da energia, características dominantes da personalidade e relações com os outros. *Insight* sobre o eu do mediador leva tempo e, inevitavelmente, resulta em resistência (Patterson & Eisenberg, 1988).

O papel do mediador, com diversas profissões de origem, foi foco de uma construção social no método de supervisão desenvolvido inicialmente para o contexto do judiciário. A noção de construção social pressupõe um significado compartilhado no grupo, ou seja, a criação de sentido por meio de nossas atividades colaborativas (Gergen & Gergen, 2010). O foco na aprendizagem do mediador nos guiou para criar e desenvolver um novo método de supervisão para a reunião mensal, que pudesse compartilhar, com riqueza, os casos em mediação do Setor de Mediação do Fórum de Santana. Dentro de uma proposta construcionista social, a construção de significados na relação interpessoal do grupo, faz-se de uma forma dialógica do viver a aprendizagem entre os supervisores

e os mediadores, em constante movimento de descoberta, de escuta, da reflexão sobre a teoria na prática e a prática da teoria. O processo colaborativo aproveita os recursos e habilidades de todos os membros do grupo, seja com abstrações, com o contar histórias, com boas metáforas, com percepções inusitadas ou contribuindo com entusiasmo ao grupo. “Todos podem se beneficiar ao adquirir percepções a partir de diversas vozes de avaliação incluídas no trabalho” (Gergen & Gergen, 2010, p.73).

A disciplina do diálogo promove o verdadeiro pensar em conjunto e também reconhece os padrões de interação que dificultam a aprendizagem das equipes, aquilo que impede o que pode ser trazido à tona de forma criativa. (Senge, 1999). Jaworski (2014) comenta que a inteligência singular do grupo é mais poderosa do que a inteligência individual, quando se ultrapassa as fronteiras da separação e se estabelece a conexão com o outro.

Por sua vez, lidar com problemas complexos requer uma forma mais profunda e reflexiva para responder, a qual cria verdadeiras condições para obter *insights* e caminhar no sentido da regeneração (Hassan, 2006). O sentido de regenerar contrasta com o pronto reagir frente às dificuldades e problemas na mediação. Entretanto, para problemas complexos e dilemas difíceis, quando pessoas diferentes precisam se solidarizar e, quando o futuro deve ser muito diferente do passado, outro processo é exigido (Kahane, 2008; Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2007). Scharmer (2010) comenta que o crescente nível de complexidade social requer mudança disruptiva: a declaração do problema está em aberto, não está claro quem são os principais atores e a resolução do problema é desconhecida pelos en-

volvidos. O futuro não pode ser mais previsto e tratado por padrões e experiências passadas.

## O PROCESSO U

Scharmer (2010) relata que o conceito U nasceu de sua jornada de aprendizagem sobre desenvolvimento social e mudança ao estudar a dinâmica de paz e conflito. O processo U remete a camadas diferentes e deslocamentos sutis, sendo no eixo horizontal o conectar e sentir em direção ao fazer e realizar. E, no eixo vertical apresenta os diferentes níveis de mudança, desde o mais superficial – *reagir* e descendo até o mais profundo – *regenerar*. O significado de regenerar vai além da proposta de Cris Argyris, sobre a aprendizagem de ciclo duplo\*, pois acessa o futuro que quer emergir.

## MAPEANDO O LADO ESQUERDO DO U – O PROCESSO DE ABERTURA

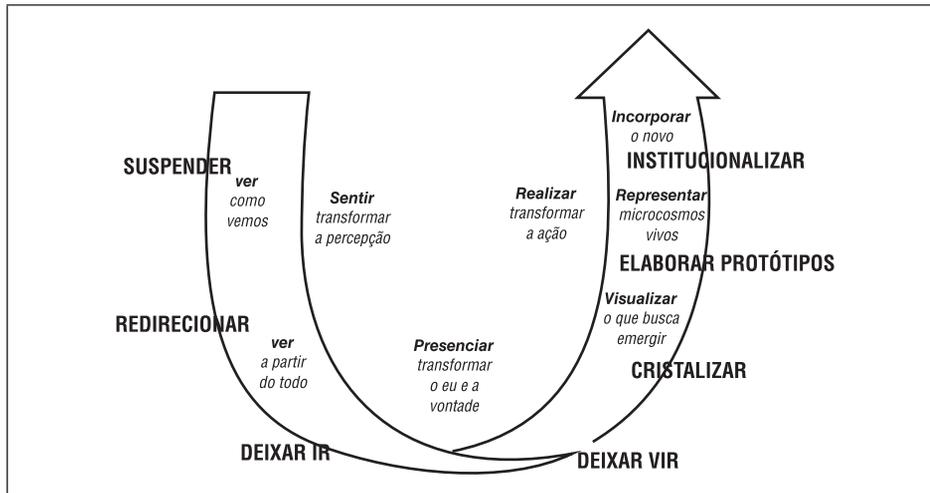
Scharmer (2010) descreveu o lado esquerdo do U a partir de Varella (figura 1). A chave, para Varella, está no processo de como o indivíduo se torna consciente.

O lado esquerdo do U percorre um processo que foi estruturado na *fase do sentir* (transformar a percepção):

1 – **Suspend** – ver com novos olhos. Suspend os modelos habituais, os julgamentos e colocá-los de lado (não significa excluí-los). Conviver com a suspensão é um passo importante do mediador para poder desenvolver a visão do todo e sair das suas verdades e certezas. Sentir o problema não mais separado de si, mas o nós como parte ativa do sistema que se está tentando mudar. Para compreender o sistema como um todo depende

\* Aprendizagem de ciclo duplo – resolver problemas pela revisão de metas e valores, com mudança da forma como se faz as coisas.

**Figura 1:**  
Sete capacidades do movimento em U



Fonte: Senge, Scharmer, Jaworski e Flowers (2007, p.207).

de como nos relacionamos com ele e de como nos abrimos às questões que este todo está pedindo para nós (Hassan, 2006; Senge *et al.*, 2007).

2 – **Redirecionar** – Redirecionar a atenção do exterior para o interior, isto é, sentir a partir do campo (um mergulho profundo). Redirecionar a atenção do objeto para o processo do que está acontecendo (a experiência em si), ver o sistema em perspectiva, de forma que todos possam entender como suas ações contribuem para o problema.

Hassan (2006) comenta a habilidade de escuta de diferentes perspectivas: o que será que essa informação significa para o mediador? Como ele pensa esta situação? A habilidade de redirecionar implica ampliar o sentido de tempo e espaço sobre a situação. Monk & Winslade (2013) ressaltam que, para saber escutar, além do processo em si, o conteúdo importa, tanto da história dominante quanto os elementos de outras histórias. Eles denominam de contra-história\*, a história embutida na história dominante. Quando o mediador escuta a história da esperança e a história do conflito, permite à mediação duas narrativas, a

história em que os mediandos se dispõem a colaborar, para depois ouvir a história do conflito enquadrado como o problema na visão de cada um.

A descida do U acontece no movimento entre espaços cognitivos de recuperação, visão, sensação e presença (em atenção plena). O estado de presença compreende o deixar ir e o deixar vir. Na curva do U, presença não é um lugar de tomada de decisão, representa uma escuta de um lugar interior profundo da melhor possibilidade futura que está procurando emergir (escuta generativa). Permite que o saber interior venha à tona. Esse processo não pode ser apressado (Scharmer, 2010).

3 – **Deixar ir** – o deixar ir ou desaparecer deve ser feito com delicadeza, um estado de aceitação para a experiência nova. E num momento mais profundo de quietude, deixar de lado velhas identidades e intenções, para se conectar com o novo, em alguma futura identidade e objetivo emergente. Hassan (2006) acrescenta que esquecemos que somos parte ativa do sistema que queremos mudar. Precisamos enxergar que somos parte do sistema, enxergar o nosso próprio sistema de crenças: as

\* *Counter-story*: o que não aconteceu, ou o que aconteceria para ser entendido o que aconteceu.

nossas teorias, ferramentas e ideias. A dificuldade surge, quando o que vemos foi colorido por uma vida de crenças e vieses. O que este sistema demanda de mim? Deixar ir significa sair das fronteiras de nossas certezas. Significa superar o medo do desconhecido. Deixar ir para poder entrar o novo.

Scharmer (2010) considera que os limiares da *suspensão*, do *redirecionamento* e do *deixar ir* devem ser ultrapassados, isto é, o limiar do *deixar ir* (o velho) se transformará no limiar do *deixar vir* (o novo). Hassan (2006) ressalta que o deixar vir representa o ato de dar à luz, um ato que pode exigir muito e ser dolorido. O ponto mais difícil do processo U, por representar um movimento que requer comprometimento. O deixar vir representa um momento que requer silêncio e qualidade de presença. Presenciar não significa dar um tempo ou fazer escolhas entre alternativas. Presenciar tem a ver com o profundo conhecimento e clareza sobre qual será o próximo curso da ação. Muitas vezes este processo é feito junto à natureza e em recolhimento (Senge *et al.*, 2007).

### MAPEANDO O LADO DIREITO DO U

Entra-se na fase *deixar vir* (transformar a ação; cocriação) com total clareza sobre o que o sistema mediador-mediando necessita fazer em seguida. Não se sabe onde vai chegar, mas se tem sentido de direção. Chega-se a uma imagem na mente (visão), mesmo sem detalhamento (Hassan, 2006). O redirecionamento (da visão e intenção) se transformará em *crystalizar* (uma nova visão e intenção). Em seguida, Scharmer (2010) nomeia de *prototipar*, o cocriar, experimentar, encenar, colocar em prática as novas ideias. A possibilidade de se criar um ciclo contínuo

de novas ideias que surgem a partir da apresentação de casos de mediação. No processo U, a realização de ideias novas começa na ação, ao invés de planejar e/ou desenhar. Simplesmente se começa. Dá-se o primeiro passo o mais rápido possível. E, finalmente, o limiar do suspender (hábitos e rotinas) se transformará no limiar da institucionalização, corporificar o novo por meio de ações diárias, em processos e práticas disseminadas entre mediadores.

### O PROCESSO U E SUA APLICABILIDADE

Scharmer (2010) ressalta três vezes interiores de resistência no mediador/mediando, que podem bloquear a entrada a um dos territórios mais profundos: 1- **Voz do Julgamento (VOJ)\*** representado pelos velhos e limitantes padrões do julgamento e pensamento que bloqueiam a capacidade de manter a mente aberta; 2- **Voz do Cinismo (VOC)\*\*** – as emoções da desconexão, tais como cinismo, arrogância e frieza; congrega todos os tipos de atos emocionais de distanciamento e nos impedem de mergulhar no campo do sentir, o “nós”. A abertura do coração requer se colocar numa condição de vulnerabilidade; 3- **Voz do medo (VOF)\*\*\*** – ela nos impede de deixar ir o “eu familiar” e o mundo conhecido. Ter coragem para a ação. Para atingir o fundo do U e se conectar com seu verdadeiro “Eu”, a voz do medo bloqueia a ação para o novo. Ela pode aparecer como o medo do mediador/mediando de perder a segurança no processo de mediação. Ou o medo do mediador/mediando de se sentir incapaz ao se engajar no processo de mediação. Dar passos para o novo requer lidar com os medos ao caminhar para o desconhecido. Cabeça, coração e mãos (ação) precisam estar integrados. O processo

\* VOJ – voice of judgment

\*\* VOC – voice of cynicism

\*\*\* VOF – voice of fear

U não é linear. Há uma dança conforme o contexto. O movimento do observar e depois do sentir. O movimento de conectar-se continuamente.

O que acontece no fundo do U, o presenciar, está conectado com o espaço social do emergente e da criação, porém também está conectado à morte, à destruição e à transformação. Nesse fundo do U, o espaço está aberto para dois impulsos: a força da destruição e, ao mesmo tempo, se vê uma abertura para as camadas mais profundas da emergência, segundo Scharmer (2010). Representa um momento da supervisão do caso em que ocorre uma percepção do todo e o início da possibilidade de um novo olhar para a situação em conflito. Também é neste momento que existe uma tomada de consciência para o que precisa morrer e deixar vir o novo. Este processo pode acontecer em frações de segundo ou ao longo de semanas ou anos. A capacidade de operar em níveis mais profundos do U acontece quando o sistema mediador-mediando lida com as forças e os desafios da resistência nas três vozes citadas acima.

## MODELO DE SUPERVISÃO PARA O CONTEXTO JUDICIÁRIO

As supervisoras, formadas em mediação transformativa e reflexiva pelo Instituto Familiae em 2003, se utilizaram do conceito de clínica de desempenho\* de Antônio Carlos Valença, um laboratório que foi baseado no seu livro sobre a Teoria de Ação da Liderança, uma prática de comunidade reflexiva (Valença, 2011).

No contexto do Fórum, a equipe era composta pela dupla de mediadores de campo e pela presença da equipe reflexiva\*\* e dos mediandos. Todos estão embebidos no sistema e no que

está acontecendo durante o processo de mediação. Os mediadores de campo, implicados no sistema, podem reproduzir o *sistema paralisado*\*\*\* (Andersen, 2002), remetendo-os ao ponto cego, àquela parte da visão de cada um que não vê o que precisa enxergar; está oculta. Faz parte do papel do mediador identificar pontos cegos ao longo do processo de mediação. Scharmer (2010) ressalta que o ponto cego diz respeito à estrutura e à fonte da nossa atenção: “o êxito de uma intervenção, depende do estado interior do interventor”\*\*\*\*. Esse lugar interior, a partir do qual operam: a fonte e a qualidade de sua atenção. Os mediadores necessitam lidar com seu ponto cego e deslocar o lugar interior em que operam, sendo a atenção o veículo do seu deslocamento.

Referindo-se ao modelo de Harvard para apresentação de caso de ensino (Hammond, 2002), o mediador se torna peça central nesta metodologia ativa. Sua preparação individual não é somente uma experiência de aprendizado, mas também a base para sua participação ativa. Diferentemente dos casos de ensino de Harvard, o caso é construído a partir dos registros obtidos ao longo de cada atendimento e das etapas do processo de mediação. As supervisoras criaram um formato sistêmico inicial, que foi sendo modelado nas apresentações de casos subsequentes, até chegar num desenho mais apropriado para o Fórum de Santana. As reuniões tinham a presença de cerca de 20 mediadores de formação em diferentes Institutos de Mediação e com a duração de três horas. A presença não era obrigatória, porém ao longo do ano de 2011 a adesão foi espontânea. Os mediandos assinaram o termo de autorização para gravação, um dos documentos obrigatórios. A sala apresentou configuração que consistia de dois círculos, um pequeno interno e

\* Apresentado na reunião mensal da SOL (*Society for Organizational Learning Brasil*) no dia 4 de março de 2011.

\*\* Equipe reflexiva: formada por mediadores dentro do espaço do atendimento que falam a partir do que escutam do sistema entrevistador (Andersen, p.65).

\*\*\* Sistema paralisado “quando alguém fica paralisado é por ser, muitas vezes, difícil ou perturbador encontrar uma maneira de conseguir o que deseja” (Andersen, 1991, p.32).

\*\*\*\* Bill O'Brien – ex-presidente da Hannover Insurance.

um grande externo. A dupla de mediadores de campo e equipe reflexiva senta-se no círculo interno, de onde conversam entre si, fazem a narrativa do caso aos demais mediadores, que se acomodam no círculo externo.

O método de apresentação de caso foi composto por três momentos, conforme Valença (2011): 1- **Narrativa** – a equipe de atendimento (dupla de mediadores e equipe reflexiva) apresenta um caso de mediação em andamento, sem o conhecimento prévio dos outros mediadores presentes; 2- **Composição de quatro grupos de participantes**: Grupo de Investigação Apreciativa, Grupo de Recomendações Alternativas de Ação, Grupo de Avaliação do Processo e Grupo Comunidade Reflexiva da Prática. Nesse último grupo, todos os mediadores, tanto do círculo interno, quanto o externo, dele participam; 3- **Faseologia** – representa o processo em sete etapas que se articulam com a teoria U. São solicitados mediadores para integrem os três grupos com capacidade de até cinco pessoas. O restante fica como observadores do processo.

O grupo de *investigação apreciativa* se conecta com a fase do sentir do processo U, transforma a percepção por meio de perguntas de investigação e informação para a dupla de mediadores, do caso apresentado, sem defesas de tese, suspendendo e colocando de lado os julgamentos. Conviver com a suspensão é um passo importante e conduz a uma nova etapa: a enxergar padrões, eventos, conteúdos etc. A suspensão permite o *redirecionamento*. Fazer perguntas de esclarecimento amplia a curiosidade sobre o fato relatado.

O grupo de *alternativas de ação* se conecta com a fase do *deixar ir* do processo U, onde cada mediador dele participante compartilha sua aprendizagem no campo da mediação. O *deixar*

*ir* transforma o “eu” e a “vontade”. Em seguida, o *presenciar* permite um estado de aceitação para a experiência nova a ser vivida por todos os participantes.

O grupo de *avaliação do processo* se conecta com a fase do *deixar ir* – *deixar vir*, iniciando a subida da parte direita do U, no qual podem surgir as primeiras reflexões sobre o que aconteceu até o momento. Há um movimento de conexão contínua durante o desenrolar de cada etapa do processo U, tornando-as, uma dança do *sentir*, *presenciar* e *realizar*, vividos simultaneamente por todos os presentes.

Para o início da reunião mensal dos mediadores do Fórum de Santana, houve uma preparação denominada de *exercício de aterrissagem\**, uma conexão de cada um com o momento presente, “fechando as janelas mentais” e aguçando a escuta pelo corpo e o coração. Estar 100% presente no aqui e agora. As supervisoras interagem no método em todas as fases, sempre fora dos círculos, e atuam, em especial, na elaboração do desenho da narrativa do caso apresentado, com apoio do *flip-chart* e canetas coloridas. Cada integrante dos respectivos grupos recebe uma filipeta com as instruções.

Na fase 3 – desenho da narrativa, uma das supervisoras desenha imagens em *flip-chart* que retratam o caso relatado. Checkland & Scholes (2005) se utilizam da figura rica (*rich picture*). A construção da *figura rica* pelas supervisoras é realizada por meio de desenhos, imagens, metáforas, manchetes, sentenças e expressões a partir do relato da linha do tempo (cronologia dos fatos), genograma familiar, com o objetivo de expressar a complexidade das interações múltiplas dos relacionamentos. Um importante momento de contemplação, uma pausa para sentir e respirar o momento presente durante o desenho da imagem. Representa o momento do fundo do U.

\* Exercício de relaxamento pela respiração e por condução do supervisor.

O método de apresentação de caso constou de sete fases (quadro 1). Este mesmo método está sendo aplicado no CEAF – Centro de Estudos e Assistência à Família\* a partir de 2014, na reunião mensal do Programa de Mediação. A condução do processo U é da responsabilidade dos supervisores, a partir do “download” pelo lado esquerdo do U, cuidando da suspensão de julgamentos, conduzindo o grupo a sentir o campo e presenciar o todo (fase 2). É muito importante os supervisores realizarem uma *escuta ativa*\*\* sobre o que emerge neste momento, e, mais importante uma *escuta dupla* em relação à expressão das emoções, que na abordagem do construcionismo social, representa um aspecto da troca relacional, uma atuação na frente de outros com efeito intencional. E nos termos de Foucault (1982), o poder como uma ação sobre ações do outro. A dupla face da moeda\*\*\* descreve a narrativa com dois lados: a história dominante e as histórias alternativas: pontos de bifurcações, pequenas ironias, desfechos singulares, ações contrárias (Monk & Winslade, 2013).

A intervenção das supervisoras é feita no sentido de dialogar com os julgamentos expressos dos mediadores, utilizando os recursos da escuta dupla, além da escuta ativa. O exercício de conviver com a suspensão do julgamento é um passo importante e que deve ser sustentado pelos supervisores. Só depois da visualização da pintura do quadro como um todo é possível alcançar a clareza sobre como seguir no caso em andamento. Após várias rodadas de aplicação do método, foi incluído um roteiro de preparação prévio para a equipe de apresentação do caso, que facilitasse a organização e sistematização da apresentação.

A partir do construcionismo social, da narrativa e o processo U foi cons-

truído um novo método de supervisão de apresentação de casos, inspirado pelo formato do Valença (quadro 1).

#### Quadro 1

##### Fases do método sistêmico para o Fórum de Santana

Fase 1: **Relato do caso** pelos mediadores de campo, complementado pela equipe reflexiva no centro da roda. Durante 15-20 minutos, os mediadores relatam sumariamente: **a**– O que se trata (contextualização); **b**– Se os mediadores querem ou não uma ajuda da comunidade (“Eu preciso de ajuda nisso...”, “O meu pedido é...”); **c**– Narrar uma situação específica na qual tenha havido alguma ambiguidade, hesitação, paradoxo, paralisação ou incompatibilidade de ação pelos mediadores de campo.

Fase 2: **Investigação Apreciativa**. Durante 15-20 minutos, os participantes a partir de seu lugar no círculo externo fazem perguntas de investigação (sem defesa de teses) para os mediadores de campo. Exemplos: Por favor, comente, desenvolva mais, fale mais de... Descreva... Estou curioso etc. A cada pergunta, os mediadores do centro da roda respondem, respectivamente.

Fase 3: **Desenho da Narrativa**. Durante 20-30 minutos, o supervisor faz um desenho da situação apresentada. Os demais participam do desenvolvimento da interlocução do supervisor e esse faz perguntas sobre a afetação de todos os mediadores presentes. O que esta visão do todo está pedindo para nós?

Fase 4: **Recomendações Alternativas de Ação**. Durante 15-20 minutos, o grupo de participantes, e do seu lugar no círculo externo, recomendam alternativas, falam de suas experiências na função do papel de mediador. O que eu faria a partir da minha experiência ou do meu saber daqui para frente? Que reflexões emergem a partir do desenho da narrativa? Não cabem sugestões ou opiniões do mediador para este caso.

Fase 5: **Avaliação do Processo**. Durante 15-20 minutos o grupo de participantes, e do seu lugar no círculo externo, avaliam e compartilham suas impressões sobre o desenho da narrativa, o processo vivido e resultados desta apresentação do caso. Como estão se sentindo no papel de mediador? O que me chamou mais atenção no processo? Quais diferenças na minha percepção como mediador?

Fase 6: **Escuta Reflexiva dos Mediadores de Campo**. Durante 15-20 minutos os mediadores comentam. Do que escutaram, o que fez sentido para cada um? Fez alguma diferença? Há alguma questão que afeta ainda algum mediador?

Fase 7: **Comunidade Reflexiva**. (15-20 minutos) Configuração de um único círculo, sem mais o círculo interno. Os participantes espontaneamente falam a partir de si. Qual foi o seu aprendizado? Que novas perguntas surgem do “meu saber” e do “meu não saber”? Quais grandes temas surgem?

Fonte: as próprias autoras, a partir de Valença (2011)

\* Disponível em:  
[http://www.ceaf.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22:programa-mediacao&catid=9:projetos&Itemid=127](http://www.ceaf.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=22:programa-mediacao&catid=9:projetos&Itemid=127). Acesso em 24.08.2015

\*\* Parafrasear, reenquadrar, resumir.

\*\*\* Dupla face da moeda: o ausente, mas implícito de Michael White. Ex.: com que você não está feliz? O ausente, porém implícito: então o que você preferiria?

Já a partir do fundo do U (fase 3), algo novo pode emergir (fase 4), aquilo que vem como inusitado, como *in-sight*, ou aquilo que não foi pensado antes. Os supervisores são guardiões do processo dos mediadores implicados no sistema mediador-mediando. Um passo para sair da reprodução do sistema paralisado. Redirecionar a atenção dos mediadores para sentir e presenciar. Redirecionar a atenção para o processo que estão vivendo no aqui e agora. No fundo do U, a vivência do presenciar emerge de um saber profundo, tornando-se mais visível a dinâmica do sistema reproduzido.

A fase 5 representa uma *avaliação da intervenção no caso* que se fez até o presente momento. Há um constante esforço da supervisão para que os mediadores transponham as barreiras descritas por Scharmer (2010): voz do julgamento, voz do cinismo e voz do medo, e que estejam mais aptos a colaborar no sistema mediador-mediando. Ainda próximo do fundo do U, na fase 6, surgem para toda a equipe de atendimento reflexões sobre o que precisa morrer aqui na dinâmica mediador-mediando, para que todo o sistema se beneficie e possa ser regenerado. A capacidade do mediador de desprender-se, quando confrontado com um desafio.

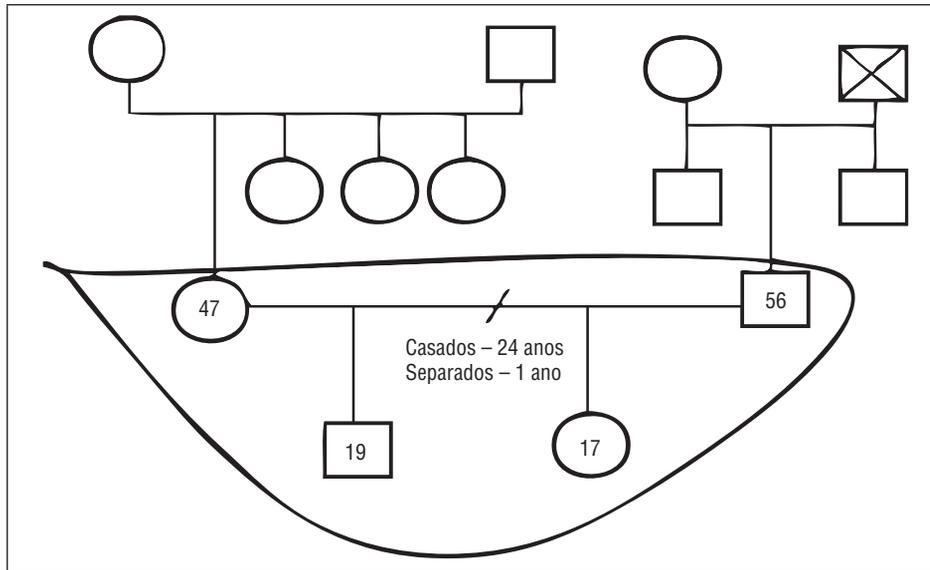
A última fase 7 corresponde ao aprendizado em grupo, isto é, o compartilhar. O falar de si transforma o saber do mediador, enriquecido pela inteligência coletiva do saber do grupo. Uma possibilidade para *crystalizar* novas ideias. O processo U oferece um entendimento do que significa regenerar sistemas interligados: entre mediandos, entre mediadores, mediador-mediando, mediador – equipe reflexiva.

## APRESENTAÇÃO DE CASO EM CONTEXTO DE SUPERVISÃO – CEAF

Na reunião mensal de mediação no CEAF, as supervisoras explicaram as etapas do método para os 15 mediadores presentes e construíram com todos como seria a participação no processo. Os supervisores ficaram fora dos círculos e participaram durante todo o processo com perguntas reflexivas sobre caso e o processo de mediação.

*Fase 1 – relato do caso.* A equipe de atendimento iniciou o relato do caso e apresentou o genograma (figura 2). O ex-casal Ângelo e Zenaide (nomes fictícios) já estavam separados de fato, com dois filhos adolescentes, Mauro e Monica, que continuaram morando com a mãe. Ângelo perdeu seu pai com 7 anos. O ex-casal possuía um imóvel, ainda no nome da construtora, onde moravam, e duas lojas, sendo que uma delas foi fechada no curso da mediação, e a segunda estava em funcionamento, no nome da Zenaide. O ex-casal conversava o necessário sobre o relacionamento conjugal e comercial. Ângelo trabalhou numa empresa durante 20 anos e ficou desempregado em 2000. Depois disso, teve dois empregos que não deram certo. Ângelo ficou sem emprego, teve depressão por 10 anos e Zenaide foi quem sustentou a família neste período. Ele cuidava da casa. Montou um negócio com seu sogro, com 1% da sociedade, a contragosto de Zenaide, pois já sabia que o seu pai era enrolado. De fato, houve falência da empresa e Ângelo ficou com o nome sujo. A única loja que se encontrava funcionando, atualmente, era uma franquía de bolos, adquirida com recursos do ex-casal, que Ângelo administrava. Durante o processo de mediação, ele decidiu passar a gestão para Zenaide e foi procurar emprego.

Figura 2:  
Genograma do caso



Fonte: elaborado pelos autores

Uma das queixas de Zenaide era que Ângelo nunca fazia o que ela queria. Seu pedido era a definição, por parte de Ângelo, se ele continuaria ou não na loja. Ângelo foi impessoal na narrativa. Ele contou que brigavam por tudo, porém tinham uma situação financeira muito boa. Lembrou muito pouco da vida conjugal e as lembranças não eram boas. A adolescência dos filhos foi um período em que houve deterioração do casamento. “Como eu não gosto de conflito eu ficava quieto” (Ângelo). Zenaide chorou muito durante o relato de Ângelo porque não imaginava que a lembrança dele fosse ruim. Ela, por sua vez, relatou que era um casal muito feliz, agradável e com vida próspera.

Na divisão de bens, Zenaide quis esclarecer o que iria ficar para cada um. Tinham muitas dívidas abertas: escola, cabeleireiro, sem plano de saúde, mensalidades do apartamento, condomínio e, em relação às lojas, impostos, fornecedores, empregados etc. Começou uma bola de neve de dívidas

que deteriorou o relacionamento. Não sabiam como dividir estas dívidas e o patrimônio. Ela era sócia oficial da loja, porém quem trabalhava nela era ele. Ela gostaria de ter uma planilha de despesas e receitas mensais somente da loja, pois geralmente o Ângelo incluía despesas da casa. Zenaide assumiu uma postura crítica em relação a este assunto e não se dispôs a ajudá-lo. Até dezembro de 2014 esta planilha não pode ser finalizada por ambos. As palavras ficavam no ar e não havia clareza de atitudes de cada um. Mais recentemente, Ângelo conseguiu um trabalho e se prontificou a fazer a sua substituição na loja, porém estava havendo desentendimento sobre como iria ser esta transição. Quem pagaria as dívidas? Quem pagaria a faculdade do filho? Zenaide falou em tom alterado e pediu para os mediadores soluções. O caso já teve nove atendimentos e dois cáucuses\* para cada mediando. A supervisora (*Sup*) fechou a fase 1 – “Importante todos estarem em conexão com o sentimento, a partir do relato

\* Cáucus é designado em mediação para um encontro privado com uma das partes.

da história feita pela equipe de atendimento e a sua afetação emocional com o caso, uma dinâmica do sistema mediadores-mediando, mediadores-equipe reflexiva”.

*Fase 2:* A grande roda fez perguntas de esclarecimento do caso. (1)\* “Minha dúvida é se são filhos do mesmo casal ou se são enteados? (2) Qual a necessidade dele? Ele vai ou não ficar na loja? Ela tem algum trabalho ou profissão?” (3) “Existem dificuldades dos mediadores para este caso? Como estão cuidando destas dificuldades?” (4) “Quem é mais afetado por esta situação na família, além dos dois?” (5) “Qual abrangência da separação dentro dos negócios da família?” (6) “Sinto que estão perdidos em relação à separação das dívidas. As dívidas estão sendo tratadas de forma não agregada? Estão todos vendo a dívida como um bolo ou como fatias?” (7) “Eles pedem uma reparação?”

(*Sup*) “Nós estamos vivendo a não clareza. Constatamos a dificuldade de vocês para formular as perguntas.” O supervisor, por várias vezes, ajudou na reformulação das perguntas dos mediadores, para obter maior clareza nesta etapa do processo U. Não foi possível responder a todas as perguntas dentro do prazo estimado para esta fase e o supervisor seguiu em frente, dando voz à equipe de atendimento na *fase 6*.

*Fase 3 – Desenho da narrativa* – o supervisor fez o desenho no *flip-chart*. (*Sup*) “Se eu tivesse que desenhar uma figura, faria um novelo de lã, cheio de nós.” (1) “Uma cesta de novelos totalmente embaralhado?” (*Sup*) “Um único novelo que envolve também os mediadores de campo e ER” (figura 3). (*Sup*) “Quem são os embolados?” “Estamos respirando esta imagem do novelo e do bolo e pergunto como a gente vai sair deste enovelado para se obter clareza?”

\* Cada número designa a fala de um mediador. A repetição do número significa outra intervenção do mesmo mediador.

**Figura 3:**  
Desenho da narrativa



Fonte: elaborado pelas autoras.

*Manchetes e declarações:* juntos e misturados, separar o bolo dos ingredientes, o casal precisa unir para poder se separar, casal pisando em ovos. Ele: história ruim. Ela: história boa. Ele: Nome sujo. O que separar do quê? O que se espreme e não sai? Frases dela: “O que ele quer? Só falo depois! Eu quero o que ele quiser”.

Temos 15-20 minutos para a *fase 4 – alternativas de ações*. A *fase 4* foi compilada em *flip chart*. (*Sup*) O que precisa acontecer para que os mediadores mantenham o foco? (1) O que está dentro e o que está fora da agenda de pedidos? A escolha dos mediandos sobre o que de fato vai ser tratado nesta mediação. Qual a atitude para que esta situação possa acontecer? (2) A partir da fala dela: “eu quero o que ele quiser”, eu trabalharia em cáucus, buscando esse querer, os desejos individuais de cada um. (*Sup*) Foi esclarecido pela equipe de atendimento que em cáucus os dois falam o que eles querem individualmente, porém quando estão juntos, não conseguem dizer um para o outro. (*Sup*) Os mediadores estão juntos enrolados no novelo? (3) Como validar uma fala do atendimento privado no atendimento conjunto? Então haveria um personagem denominado “as coisas que não podem ser ditas ou faladas, um na frente do outro” (nomeado de os segredos). Uma terceira cadeira vazia na sala representaria os

“segredos”. (Sup) Foi esclarecido pela equipe em atendimento que existe uma agenda velada. (4) Investigaria a resistência pessoal que ela tem para revelar seu querer na frente do marido. (5) Investigaria a estratégia que existe entre eles, a dinâmica do jogo. (6) Exploraria a cena temida de cada um para poderem conversar juntos. (7) Ampliaria a investigação sobre o significado da loja, da sua gestão anterior à separação e sobre o tom de voz dela. (8) O tom de voz parece ser um contentor porque paralisa o processo e intimida. (Sup) Isto seria uma interpretação? Que pergunta você faria? Por exemplo, o que aconteceu que até agora você falava num tom e agora neste momento você fala noutro? (8) O tom dela é sempre muito agressivo. Não seria na verdade o que eclode. Seria o que segura. O tom de voz segura o segredo. (Sup) Como então perguntaria? (8) O que pode acontecer se tirar a tampa da panela?

*Fase 5 – Avaliação do processo* (15 minutos). (Sup) Olhando para o que fizemos até o momento, a interpretação não cabe na mediação. Como vocês estão se sentindo como mediadores em relação ao desenho, o resultado que possa vir, o processo que fizemos até agora, sentados nesta cadeira de mediador? Que etapa do processo? Como sentem em relação ao que fizemos nas fases 3 a 5? Dá chão para começar novas ações? (1) Eu senti uma grande diferença. Quando começou o relato do caso eu me senti embaralhada. Tudo estava muito enovelado. À medida que fomos trabalhando e após as alternativas, parece que me ficou mais claro o caso. Surgem-me, como mediadora, novas opções de trabalho para esta mediação. (2) Na minha percepção, fiquei com a sensação de que a gente ainda não tirou a tampa da

panela. Acho que agora vamos precisar olhar o que está dentro da panela. Gostei disso como processo: olhar de frente. As questões que estão lá dentro, fervendo. (3) O bolo enovelado que pode ser olhado por nós. (4) Me dá uma agonia profunda. E agora, o que faço com esta panela? No sentido de impotência. E agora, não sei para onde vai! (5) O fio da meada seria a tampa aberta, descobrir a cena temida e desembrulhá-la trazendo à tona. (6) Percebo um sentimento de não saber como fazer como mediadora. (Sup) qual seu sentimento? (6) Não saber como agir. Da minha inoperância diante deste caso. (7) Não sei se cabe neste momento, mas eu vejo que há uma confusão. (Sup) Voltemos então ao processo de mediação deste caso, voltemos para uma avaliação deste processo que acabamos de viver aqui dentro, na cadeira de mediador. Sua percepção e sentimentos ao caso. (7) Eu acho que é confusão. (Sup) Você vive a confusão? (7) Eu acho que quanto mais se mexe, mais confuso fica o caso deles. (Sup) Você acha então que os processos que vivemos aqui, a partir da fase do desenho, passando pelas alternativas e agora na avaliação, para você ainda contem confusão? Sim. (8) Estou num momento de muita confusão, porque, para mim, não saberia como agir. (Sup) Qual o seu sentimento? Confusão é um estar. Que sentimento é este? (8) Medo. (Sup) Pensando nas emoções primárias, confusão é medo para você? (8) Sim. Insegurança. Sinto-me insegura como mediadora. (9) Como fazer isso sem agredir os mediandos? Porque uma fala agressiva pode acontecer com o mediador. (10) Eu me sinto na confusão como se estivesse no caos misturado junto a este novelo. Na fase 4 das alternativas, eu disse “nossa”, por onde começar? Uma sensação de vazio. Onde puxa o fio

deste emaranhado do novelo? Veio a insegurança e o medo de estar neste lugar de mediador. Será que dou conta disso? E aí, conforme vamos conversando eu penso “puxa, existem caminhos possíveis”.

(Sup) Desenhou em *flip-chart* o processo U e incluiu a palavra clareza no fundo do processo U (transformação do Eu e da vontade, tendo como resistência a voz do medo) e a palavra confusão/ não clareza antes de chegar ao fundo do U (transformar a percepção; a voz do cinismo). Alguém gostaria de dizer a percepção do que está sentindo? Estou vendo que ainda estamos parados na não clareza (8 mediadores) e na clareza (5 mediadores). (Sup) Quando se faz o *download* de um caso, segundo o processo U, a gente vai nomeando sentimentos, julgamentos (suspender) para poder redirecionar, deixar ir. Eu fiquei com uma questão da avaliação, sobre a não clareza do processo. Que etapa do processo de mediação eu estou? Que construção da agenda foi feita? O que o casal está tratando aqui? (11) Eu descobri que trabalhar a dívida e a despesa não é o melhor caminho. Este tema “dívidas” está no bolo. Este tema não vai contribuir para sair do novelo. Procuraria um tema mais amplo. (12) Para sair desta situação, eu trabalharia com eles as crenças e valores. Trabalharia também a família de origem, cruzando com a família atual. A fase 5 foi compilada em *flip-chart*.

*Fase 6 – Fala da equipe de atendimento do caso.* (1) Quero dizer que ficamos preocupados em fazer o relato e não dissemos o mais importante sobre o que estava nos afetando: as nossas dificuldades, o que nos engessa e paralisa. É realmente esta coisa do junto e misturado. Eles não falam de

forma clara quem é Ângelo na loja. É sócio ou é gerente ou empregado ou consultor? A gente pergunta e eles não respondem. Eles ficam rodando. Várias perguntas objetivas e diretas são feitas e eles não respondem. Não falam dos sentimentos e das necessidades de si mesmo; sempre na fala do outro. A fala dela é intimidadora para mim. (2) Zenaide é muito agressiva para mim, muito autoritária, ela grita e está dominando a mediação: “você que são terapeutas, como vocês não têm resposta para isso?” Nos atendimentos, ela se coloca num patamar superior. (3) A gente não vê a transformação deles. O que aconteceu de efetivo é que eles já fecharam uma loja. Ângelo conseguiu um novo emprego. Ele falou claramente que não quer mexer nas questões emocionais. (Sup) O que você sente a partir da mediação? Queria escutar a partir de você, mediadora na equipe reflexiva. (1) Por trás do segredo dela, eu não sei se ela gosta dele ou se gostaria de voltar para o período antes da depressão. Ela diz: “Eu vi que ele está diferente. Está conseguindo trabalho”. Eu escuto como uma esperança. (2) Eu acho que esta mediação faz muito tempo que não anda. Eu não vejo um passo para frente e disponibilidade emocional. São seis meses em processo de mediação e ela fala as mesmas queixas. Ela não fala do que quer, do que está fazendo para melhorar a relação. Ela não fala do salário dela. Para mim ficou muito clara a fala do Ângelo, em outras palavras: “Eu só me empodero longe dela. Quando estou ao lado dela eu não me empodero.” Em cáucus ele diz que quer ser sócio, mas não diz na frente dela. (3) Eles tomaram poucas atitudes, mas não vejo nenhuma disponibilidade para a mediação. Eles falam das coisas que gostariam de trabalhar na mediação, e, começando pela questão financeira, foi explorada a

dívida de várias maneiras, porém eles não gostam de enxergar a dívida. Não é que escondam. Eles gostam de ver a dívida debaixo do tapete. E por trás deste objetivo financeiro, eles nunca se preocuparam financeiramente com a vida deles. Então é uma dificuldade emocional de dizer: “Nós fracassamos neste aspecto”. Trago o mito do labirinto e o Minotauro, que estudei com o meu filho. Teseu entrou no labirinto e ganhou de Ariadne o novelo de lã para marcar seu caminho de volta e não ser comido pelo Minotauro. A equipe de atendimento está toda dentro do labirinto com os mediandos e com o fio da meada na mão. Quem puxará este fio para sair de dentro do labirinto?

*Fase 7 – Comunidade reflexiva* (15 minutos) (Sup) A equipe de atendimento relatou como se sente neste caso e o mito do Minotauro nos ajuda a entender o lugar da equipe. Agora faremos a grande roda da comunidade reflexiva. A gente viveu o sentimento delas. A partir do que as mediadoras sentiram, esta fase final será mais um esforço para caminharmos para a clareza. Quais grandes temas ainda podem ser trabalhados aqui neste caso? Quais padrões são enxergados na relação de todos implicados no sistema, para serem transformados? É um caso mediável ou não? Este caso já se esgotou? Para a metáfora do mediador dentro do labirinto com o minotauro, que saídas ele pode buscar para si? Com o que eu me conecto neste caso? Que dilemas? É um caso rico e trabalhoso. Temos 15 minutos.

(1) Eu estabeleço uma relação mediando-mediador de iguais? (Sup) Você traz uma questão de poder? (1) Eu pensei no mediador como guardião do processo. (2) O desenho me clareou e abriu opções. A fala da equipe de atendimento fechou as opções. Na mi-

nha visão, quando os mediandos não colaboram no processo, não seria o momento de encerrar? (3) Quem está como guardião do processo quando a equipe diz “eles não querem”? Ficou para mim a questão de quem conduz o processo. Tive a sensação da aproximação dos mediadores ao Minotauro dentro do labirinto, com o risco do Minotauro comer todo mundo. Os mediandos tem o protagonismo e os mediadores conduzem o processo. Se eu não estou conseguindo, eu peço ajuda. Procuo a minha terapeuta, peço supervisão, peço socorro! (Sup) Alguém faria um comentário diferente do que está sendo falado aqui? (3) Depois que você fez o desenho acho que caminhei um pouco mais da confusão para a clareza. Para ser guardião do processo eu tenho que ter calma, mesmo estando tão emaranhada. (Sup) O que a faz acalmar? (3) A esperança. (4) A grande questão que ficou comigo foi como é difícil a separação. Como está sendo para cada um este processo da separação? O quanto é difícil avançar? (5) Acho que achei o fio da meada: a separação é uma coisa muito maior, pois envolve a família toda. (6) Neste caso, quando o mediador está fortemente impactado, o que ele faz consigo mesmo? (7) Surge-me como tema o significado da separação: no que eu me uno e no que eu me separo? Que lutos e perdas eu tenho nesta separação e que ganhos? Abriria mais este novelo em torno do tema separação/união: aquilo que me uno e aquilo que me separo em relação a toda família. (8) Surgiu uma reflexão: é importante esclarecer para os mediadores, quais os próximos passos nesta mediação e quais os próximos passos em relação ao meu afetamento como mediador? (9) Quando estou tomada e rendida, o que vou fazer? Quem pode me ajudar com esta afetação? Não é só uma

afetação, estou tomada. O caso pode não ser mediável a partir do momento em que eu mediadora estou tomada. (10) A cena que me impressionou foi o dedo em riste por parte da medianda para os mediadores de campo. Talvez, como mediadora, uma pausa técnica durante a mediação, que propiciasse uma parada e a recomposição dos mediadores. (Sup) Muito obrigada pela participação de todos.

### DISCUSSÃO DO CASO

As mediadoras de campo, após o 11<sup>a</sup> encontro com os mediandos, encontram-se impactadas com a comunicação verbal e não verbal da Zenaide, atribuindo a paralisia no sistema a essa situação. Em consequência, o caso não avançou para a etapa subsequente de criação de opções de possibilidades de entendimento. Após a reunião mensal sobre o caso, ainda havia muitas dúvidas na equipe de atendimento. Como lidar com o comportamento questionador da Zenaide, tanto em relação ao ex-marido, quanto em relação ao processo de mediação e ao trabalho das mediadoras? Como estimulá-los a refletir sobre as diferenças do pensar, sentir e fazer de cada um? Como colaborar para que eles próprios identificassem as suas reais necessidades e interesses, abandonando, assim, as suas posições? Finalmente, como coconstruir uma terceira história, que contemple os mediandos? A metáfora do novelo contribuiu para trazer à consciência dos mediadores como o sistema estava confuso, onde não se achava a ponta do fio. Os mediadores entenderam a sua responsabilidade na paralisia do sistema, e principalmente, na corresponsabilidade da manutenção do novelo, com seus fios emaranhados. Cabe ao mediador transformar

uma “conversa de café” numa conversa organizada, para se percorrer todas as etapas da mediação, chegando ou não ao consenso. Houve novas interlocuções nos dias subsequentes, entre supervisores do CEAF e a equipe de atendimento, contribuindo para maior compreensão, dos seus integrantes, do que foi por eles experimentado.

Durante a supervisão no Fórum Santana por cerca de um ano, as autoras sistematizaram e registraram acertos, desafios, avanços obtidos e por consequência motivou-as a compartilhar esta experiência para com os leitores desse artigo. Tal método possibilitou, sobremaneira, a ampliação da capacidade de reflexão, de repertório do mediador e da sua percepção em relação ao sistema mediador-mediando. Durante as facilitações, constatou-se a expansão das capacidades e habilidades do mediador, impactando, significativamente, na qualidade do seu atendimento, não só nos casos trazidos para compartilhamento e socialização para o grupo, mas também em outros por ele atendidos, fora do contexto judiciário, transpondo estas aprendizagens para sua atuação profissional.

A importância de conduzir o leitor, ao conhecimento da supervisão de apresentação de casos em mediação, dá-se pelos resultados significativos para os profissionais supervisionados: o mediador. A aproximação entre o processo U e o construcionismo social contribui para o melhor entendimento do futuro emergente para as pessoas envolvidas diretamente no conflito. No processo U, o futuro começa com a atenção focada na ação dos mediadores. O redirecionamento da visão para o todo permite agir imediatamente no novo, tanto para emergir, quanto para deixar morrer o que precisa morrer. Convida ao autoquestionamento e a

revisar o sistema de crenças do próprio mediador, sendo ele protagonista de suas ações, um convite contínuo para sua transformação.

## REFERÊNCIAS

- Andersen, T.** (2002). *Processos Reflexivos* (2º ed.). Rio de Janeiro: Noos.
- Checkland, P., & Scholes, J.** (2005). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester – England: John Wiley.
- Gazda, G. M.** (1968). *Basic approach to group psychotherapy and group counseling*. Springfield, Illinois: Charles C Thomas.
- Gergen, K. J., & Gergen, M.** (2010). *Construcionismo Social: um convite ao diálogo*. Rio de Janeiro: Intituto Noos.
- Hammond, J. S.** (2002). *Aprendizado pelo Método de Casos*. Boston.
- Hassan, Z.** (2006). Connecting to the Source: the U Process. *The Systems Thinker*, 17(7), 2–7.
- Jaworski, J.** (2014). *Sincronicidade: o caminho interior da liderança* (2º ed.). São Paulo: Senac São Paulo.
- Kahane, A.** (2008). *Como resolver problemas complexos: uma forma abertada de falar, escutar e criar novas realidades*. São Paulo: Senac São Paulo.
- Monk, G., & Winslade, J.** (2013). *When stories clash: addressing conflict with narrative mediation* (e-book.). Chagrin Falls: Taos Institute.
- Patterson, C. H.** (1973). *The theory of counseling and psychotherapy* (2nd editio.). New York: Harper & Row.
- Patterson, L. E., & Eisenberg, S.** (1988). *O processo de aconselhamento* (1ª ed.). São Paulo: Livraria Martins Fontes editora.
- Scharmer, C. O.** (2010). *Teoria U*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Senge, P. M.** (1999). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S.** (2007). *Presença*. São Paulo: Pensamento-Cultrix.
- Spotnitz, H.** (1963). Group Counseling Methods. In *Handbook of Counseling Techniques*. New York: The MacMillan Company.
- Valença, A. C.** (2011). *Aprendizagem Organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Senac São Paulo.