

Diálogos entre a advocacia e a psicologia

A SOCIEDADE DE ADVOGADOS, O ATENDIMENTO CENTRADO NO CLIENTE E A MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS

Por Fabio CAPRIO LEITE DE CASTRO e Fernanda HAILLIOT HABCKOST

Resumo

O presente artigo tem por objetivo abordar a intersecção entre a advocacia e a psicologia através de três campos de estudo: o espaço de trabalho em grupo, as condições do atendimento e a perspectiva mediadora na resolução de conflitos. O primeiro deles, destinado ao trabalho em grupo, tem como base os aportes da psicologia organizacional e da psicologia de grupos, a fim de examinar os desafios que se colocam no contexto laboral das sociedades de advogados. No segundo ponto, coloca-se em evidência, através da psicologia humanista, especialmente a partir da abordagem rogeriana, aquilo que se denomina o “atendimento centrado no cliente”. Por fim, volta-se para o campo psicológico da mediação e da conciliação, cujas ressonâncias se fazem sentir em resposta à judicialização da vida. Através dessas três dimensões, pretende-se mostrar que as transformações no cenário de atuação do advogado não têm o condão de atingir aquilo que permanece sendo a sua essência. Ao contrário: quanto mais a sociedade se transformar em seus padrões de comunicação, mais o advogado será requisitado em sua atuação por uma demanda de atenção pessoal e singular.

Introdução

As múltiplas transformações tecnológicas, especialmente nos últimos anos, produziram profundas mudanças na dinâmica da atividade do advogado. Não apenas no exercício da advocacia na esfera judicial, por exemplo, com o advento do processo eletrônico. Em razão do sucesso das redes virtuais e do acesso constante à internet, também é possível perceber, sobretudo no dia a dia da comunicação, da produção e do acesso à informação, um conjunto de desafios que se impõem aos advogados.

Tanto na atuação profissional como no ensino do direito, costuma-se priorizar o conhecimento dogmático e técnico; porém, o que se pretende colocar aqui em relevo são algumas questões que constituem, na verdade, parte essencial da advocacia e que nos reportam diretamente a uma reflexão sobre a própria transformação da atividade da advocacia na atualidade. O presente artigo tem por objetivo traçar, em algumas linhas, uma análise de três dimensões em que se fazem reverberar essas questões.

Considerando-se a convivência laboral como primeira dimensão a ser analisada, será dada ênfase ao escritório de advocacia como espaço de trabalho em grupo. Além da informação adquirida, do conhecimento produzido, do domínio das técnicas jurídicas, o profissional é chamado a instaurar com seus colegas um diálogo interdisciplinar. O advogado não é apenas um indivíduo atomizado cujo conhecimento se soma aos dos demais colegas. A complexidade das tarefas gera por si a necessidade de especialização, mas também a produção de novos espaços de comunicação e interação, nos quais o trabalho em equipe mostra-se fundamental. É nesse sentido que alguns conceitos da psicologia de grupos e das organizações poderão auxiliar em nossas análises.

Em seguida, colocaremos em relevo a dimensão do atendimento pessoal ao cliente. Muito embora as transformações eletrônicas e digitais estejam produzindo um fenômeno de aceleração de estímulos visuais, bem como de produção e de troca de informação, o que se vê, na prática, não é o aprofundamento das relações, mas a sua liquidez. O contraponto disso é que o cliente não levará apenas uma demanda técnica ao seu advogado. Por certo, será exigido do profissional o conhecimento formal e material do direito, sempre em transformação, além do domínio das novas tecnologias. Porém, o advogado será cada vez mais requisitado por seu atendimento pessoal, por sua disposição, por sua capacidade de acolhimento e empatia, portanto, como um profissional capaz de reconhecer, no problema jurídico que lhe é levado, aquilo que ele substancialmente representa na demanda e na vivência singular do seu cliente.

A terceira dimensão que pretendemos colocar em destaque é o papel do advogado, que vem sendo progressivamente assinalado na doutrina e estabelecido pela legislação, como mediador na resolução de conflitos. O aumento exponencial do número de processos judiciais no Brasil e a morosidade de sua tramitação levaram a um questionamento mais profundo sobre a cultura do contencioso. De maneira geral, a institucionalização do processo eletrônico

pode ser levantada como bandeira para a aceleração dos julgamentos, mas jamais como medida para mudar referida cultura. Nesse sentido, cada vez mais relevante se torna o comprometimento do advogado na busca do meio mais célere e menos prejudicial às partes em conflito através da negociação. Também aqui a psicologia poderá abrir caminhos para a reflexão sobre os métodos para a resolução de conflitos, mas, sobretudo, sobre uma transformação da própria atitude do advogado.

Através desses três pontos – o espaço de trabalho em grupo, as condições do atendimento e a perspectiva mediadora na resolução de conflitos – será possível mostrar, paulatinamente, que mesmo as maiores mudanças no cenário da atuação do advogado não têm o condão de atingir aquilo que permanece sendo a sua essência. Ao contrário: **quanto mais a sociedade se transformar em seus padrões de comunicação, mais o advogado será requisitado em sua atuação por uma demanda de atenção pessoal e singular.**

1 • A sociedade de advogados: trabalho em grupo, cooperação e motivação

A vida laboral nos escritórios de advocacia encontra-se em notável transformação e configura uma situação cada vez mais desafiadora. O profissional deve zelar, ao mesmo tempo, por dois fatores que por vezes se mostram antagônicos: *(i)* o constante aprimoramento técnico/tecnológico e a especialização do saber; *(ii)* uma sólida base de formação, de caráter amplo e sistemático. O grande desafio consiste em aproximar esses fatores, em levar a uma possível conjunção aquilo que por vezes se apresenta como contrariedade de forças. De maneira geral, o segundo fator costuma ser pressuposto sem ser mencionado, pois a prática laboral e o modelo de ensino que a acompanha incentivam de modo mais expresso a capacitação profissional altamente especializada. No entanto, é este segundo fator que termina por ser, em conjunção com o primeiro, a grande referência do profissional, principalmente em suas relações interpessoais e na sua capacidade de resolução de problemas. O que se pretende ora delinear, tomando por auxílio as investigações em psicologia, diz respeito à compreensão desse fenômeno desde as dinâmicas grupais.

Em um escritório de advocacia, a variar conforme o seu modelo, foco de atuação e tamanho, o advogado não é apenas um “indivíduo”, um elemento cujos conhecimentos especializados se somam aos dos seus colegas. A complexidade das questões aventadas no dia a dia jurídico remete cada profissional aos seus pares e exige que estejam preparados não apenas para enfrentar questões altamente especializadas, mas para produzir espaços de troca, de interação e comunicação.

Um primeiro aspecto que sobressai quando se analisam as dinâmicas próprias a um escritório de advocacia é a diferença entre grupo e equipes de

trabalho. De acordo com Paul Spector, em seu livro *Psicologia das organizações*, grupo é “a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados”¹. Ainda, segundo o autor, valendo-se da tese de West, Borrill e Unsworth, a equipe de trabalho é um tipo de grupo de trabalho, mas com três características específicas: “(1) as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas; (2) cada membro deve ter um papel específico determinado; (3) deve haver tarefas com o mesmo objetivo”². Não interessa tanto o acerto quanto à denominação empregada, ou críticas que podem ser dirigidas a essa concepção. O que aqui importa é a distinção entre dois níveis de trabalho que coexistem em se tratando de um escritório de advocacia.

Sem dúvida, a sociedade de advogados configura um grupo de profissionais, cada qual com as suas particularidades, preferências, habilidades e especialidades. Todos os profissionais atuam com objetivos que tendem a um ponto comum: a boa dinâmica de trabalho e atendimento. Ocorre, porém, que os profissionais são chamados a configurar grupos menores, o que Spector chama de “equipes de trabalho”, em conformidade com a área de atuação, tanto no campo jurídico propriamente dito, quanto no que tange ao tipo de atuação na advocacia (contenciosa ou não-contenciosa), além das equipes formadas especialmente para atuar em um caso específico.

A dinâmica entre esses níveis de funcionamento no escritório de advocacia pode ser concebida através de enfoques diversos³. Colocaremos aqui em destaque o enfoque da concepção sistêmica. O que nos parece pertinente nesse enfoque é a perspectiva de que a própria estrutura organizacional é dinâmica, de modo que “o sistema representa a organização real e objetiva que dá sentido a essa estrutura”⁴. A concepção sistêmica ajuda a perceber, ainda de forma atual, o modo complexo como as atividades e as interações se produzem em um mesmo espaço. Em um escritório de advocacia, o advogado termina por especializar-se em um setor, porém não apenas como um elemento que cumpre uma funcionalidade específica para o equilíbrio da organização-organismo. A todo momento, o profissional especializado é chamado a interagir, a criar espaços de diálogo, a investigar e produzir respostas em âmbito interdisciplinar, a cumprir múltiplas funções. Ao mesmo tempo, cada profissional é único como pessoa e membro de um espaço grupal de comunicação e produção de saberes.

Essa multiplicidade de dimensões (pessoais e grupais) desdobra-se sobre os dois fatores inicialmente citados (constante aprimoramento e base

1. SPECTOR, Paul E. *Psicologia Organizacional*. Trad. Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2002 (1996), p. 310.

2. *Ibidem*, p. 311.

3. Segundo Joel Camacho, a concepção mecânica, mormente influenciada pelas teorias físicas, possui o inconveniente de interpretar a mudança como desequilíbrio, tendendo, portanto, a uma interpretação mais rígida das organizações institucionais. Já os defensores da concepção orgânica, influenciada pelos avanços nas ciências biológicas, perceberam a fragilidade do conceito de equilíbrio defendido pelos mecanicistas e propuseram em seu lugar a noção de adaptabilidade, sem romper, no entanto, o constante de equilíbrio estrutural. A concepção sistêmica propõe justamente uma revisão da noção de estrutura, uma vez que esta não é permanente, a partir de uma perspectiva processual. (CAMACHO, Joel. *Psicología Organizacional – Uma abordagem sistêmica*. São Paulo: EPU, 1984, p. 2-5).

4. *Ibidem*, pp. 6-7.

sólida de formação). Estamos vivendo em uma época cuja tendência é a informatização, o uso de aparelhos eletrônicos de comunicação e a demanda por serviços via internet. A cultura cooperativa sofre influência direta dessas transformações através dos modelos de dispositivos comunicativos e, por conseguinte, as dinâmicas grupais dos escritórios de advocacia são evidentemente marcadas por exigências oriundas de tais mudanças.

Um aspecto que pode auxiliar na compreensão dessas transformações diz respeito ao sentido das relações cooperativas. Raimo Tuomela, filósofo que aposta em uma teoria social naturalista, enfatiza que a cooperação pode se dar por dois modos de intencionalidade coletiva, o que ele chama de modo-eu (*I-mode*) e modo-nós (*we-mode*)⁵. No primeiro caso, cada participante coopera individualmente para a coletividade, enquanto no segundo, a cooperação se vale de uma intencionalidade compartilhada. Poderíamos afirmar, considerando os conceitos de grupo e equipe acima descritos, que as dinâmicas de trabalho dos escritórios de advocacia, cada vez mais informatizadas e aceleradas, atravessam múltiplas dimensões, as quais exigem do advogado ora a sua contribuição única e singular, ora a sua participação em equipes com objetivos e intenções compartilhados. Por exemplo, em uma mesma sociedade de advogados, o profissional pode ser chamado a atender sozinho e de modo exclusivo um cliente, assim como ele pode trabalhar em equipe para a resolução de um problema complexo. No primeiro caso, a atividade profissional é individualizada, embora ela represente implicitamente uma cooperação perante a sociedade de advogados. No segundo, a intencionalidade cooperativa exige de cada integrante uma nova postura perante a mesma coletividade, de maneira que as diferentes contribuições de cada membro convirjam em uma mesma direção.

A questão está em como promover espaços que permitam a cada qual orientar-se de acordo com as suas próprias aspirações ao mesmo tempo em que é reforçado o compromisso com o grupo. Nesse sentido, o ponto a ser tocado, inevitavelmente, é a motivação.

A teoria da motivação tem em vista a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo⁶ – no caso das organizações, em ambiente de trabalho. Não é por outra razão que ela se tornou um capítulo essencial da psicologia organizacional. São muitas as teorias que se voltam para o fator motivacional, como a da expectativa ou da fixação de metas. A teoria que colocaremos em destaque é a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, uma das primeiras aplicadas ao âmbito organizacional.

Quando Maslow desenvolveu o seu modelo de pesquisa em psicologia, a motivação não lhe pareceu apenas um tema entre outros. Ele se tornou o eixo central da psicologia humanista maslowiana⁷. De acordo com a sua teoria, a saúde física e psíquica do indivíduo depende de um equilíbrio na satisfação de suas necessidades, aí incluídas aquelas que correspondem a

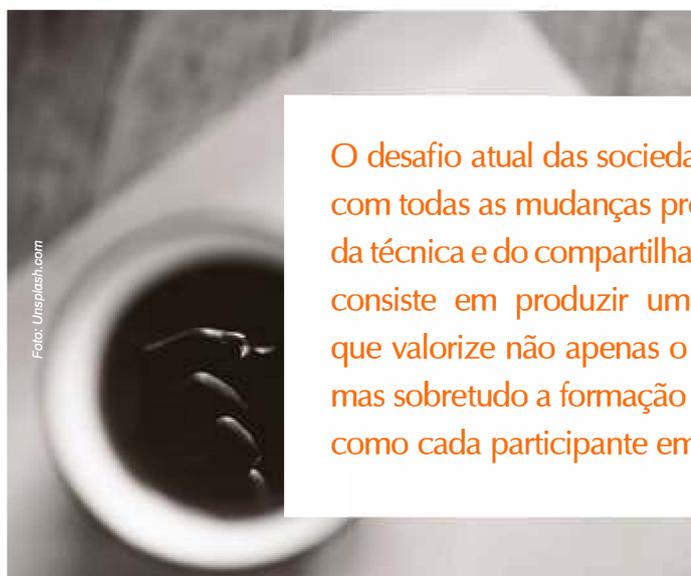
5. TUOMELA, Raimo. *The philosophy of sociality – The shared point of view*. Oxford: Oxford University Press, 2007, p. 46.

6. SPECTOR, Paul E. *Psicologia Organizacional*, op. cit., p. 198.

7. MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. 2ª ed. Nova Iorque: Harper & Row Publishers, 1970.

dimensões físicas, sociais e psicológicas. Segundo esse entendimento, cada indivíduo comporta em si uma hierarquia de necessidades cujas camadas relacionam-se segundo diferentes modelos de gratificação. Mais abaixo da pirâmide estariam as necessidades vitais, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança. Em seguida viriam as necessidades de associação, estima e auto-realização, esta última no topo da pirâmide. Embora pesem sobre a teoria de Maslow várias críticas, é inegável que esta teoria segue produzindo impacto positivo nas organizações. Seu grande mérito é colocar em relevo as motivações sob um enfoque holístico, valorizando o tema da auto-realização em longo prazo. Sem essas dimensões motivacionais, seria impossível pensar o funcionamento atual dos escritórios e suas transformações.

É preciso sempre deixar aberto o espaço de diálogo do advogado com o grupo, no qual possa emergir a sua singularidade na atuação profissional, suas preferências e habilidades particulares. O espaço de trabalho, a vida e motivação do grupo dependem dessa abertura, onde cada um possa negociar e expressar como se sente diante das responsabilidades assumidas e desafios profissionais, na difícil harmonização da balança entre interesses singulares de cada membro, atividades individuais na esfera do grupo e atividades em equipe na esfera do grupo. Nessa balança, emergem, potencialmente, segundo as circunstâncias, as necessidades pessoais de esfera básica do advogado, assim como outras de esfera psicológica, como as relações, estima e auto-realização. Também é nessa balança que os conflitos entre segurança e crescimento profissional costumam aparecer.



O desafio atual das sociedades de advogados, com todas as mudanças produzidas na ordem da técnica e do compartilhamento dos saberes, consiste em produzir um espaço dinâmico que valorize não apenas o trabalho realizado, mas sobretudo a formação grupal em si, assim como cada participante em sua singularidade.

O desafio atual das sociedades de advogados, com todas as mudanças produzidas na ordem da técnica e do compartilhamento dos saberes, consiste em produzir um espaço dinâmico que valorize não apenas o trabalho realizado, mas sobretudo a formação grupal em si, assim como cada participante em sua singularidade. Tarefa que se impõe aos escritórios adaptados a um

modelo de aceleração, seja pelo ritmo das transformações jurídicas, seja pelas mudanças culturais absorvidas por cada membro da sociedade de advogados e pelos próprios clientes. Surpreendentemente, por detrás da aceleração produzida e exigida para a consecução dos serviços, há uma esfera humana de necessidades que permanece viva e à espera de escuta. Essa é a dimensão que se pretende doravante analisar.

2 • O atendimento centrado no cliente e a empatia

Assim como os membros da sociedade de advogados demandam uma atenção relativa a suas necessidades singulares, também os clientes, desde outro ângulo, através da relação profissional, apresentam esta demanda. A atividade profissional do advogado apresenta muitos matizes, mas, certamente, o ponto que integra as suas atividades e revela a sua culminância é o da aproximação do profissional com seu cliente. Em um contexto de intensificação das comunicações eletrônicas e digitais, bem como de aceleração da produção da informação, o advogado é chamado a participar de novos modelos de interação social.

Pode-se destacar, nesse sentido, a comunicação do advogado através das redes sociais, em que comunica e esclarece aos seus clientes as notícias, decisões judiciais e alterações pertinentes, bem como propicia um canal de contato que favorece diretamente a relação profissional, uma vez que estreita a distância do dia-a-dia.

Este movimento se relaciona a uma maior velocidade nas informações que são disponibilizadas diariamente, assim como à necessidade de respostas aos clientes de maneira mais célere. Dessa forma, é inegável a necessidade de um novo posicionamento da atividade jurídica em um contexto cada vez mais dinâmico que corresponda com as necessidades daqueles que dela necessitam. Dentre os desafios da advocacia na atualidade, não se pode negar a necessidade do profissional em atualizar-se constantemente para melhor responder às necessidades do seu cliente, podendo utilizar-se, para isso, de uma diversa gama de recursos e meios que se encontram disponíveis.

Não obstante, o atendimento pessoal aos clientes continua tendo papel fundamental na boa relação profissional, uma vez que permite maior proximidade, acolhimento e empatia. Muitas vezes, ao buscar o auxílio de um advogado ou escritório de advocacia, o cliente procura e necessita mais do que a simples orientação técnica do profissional. Pelo contrário, a expectativa e necessidade deste poderão revelar-se muito mais profundas do que a mera problemática evidenciada em um primeiro momento, o que poderá ser melhor percebido através de uma escuta diferenciada e ampliada por parte do profissional. A interpretação e aplicação da lei, o uso de determinado precedente ou doutrina, como dimensões explicativas para a solução de um

problema concreto, poderão não ser suficientes ou não constituírem a única medida necessária ao advogado diante de um cenário não totalmente revelado.

Este movimento compreensivo em direção a aspectos menos claros que compõem o problema muitas vezes não é tão evidente ou perceptível ao próprio consultante que, por diferentes razões, pode não ter a consciência plena de todos os aspectos envolvidos. Motivos dos mais diversos tipos, incluindo familiares e emocionais, podem conduzir o cliente a não perceber todos os aspectos do seu próprio problema. Cabe, nestas condições, ao profissional da advocacia atuar de forma mais ampla e humana, sobretudo através de uma atitude empática com seu cliente.



Muitas vezes, ao buscar o auxílio de um advogado ou escritório de advocacia, o cliente procura e necessita mais do que a simples orientação técnica do profissional.

Carl Rogers, o importante psicólogo norte-americano que criou e desenvolveu a Abordagem Centrada na Pessoa, pode também no âmbito da advocacia acorrer como referência e inspiração. Com base em sua teoria, podemos articular alguns de seus conceitos fundamentais no âmbito do atendimento jurídico. O cliente, quando busca atendimento, em qualquer área do direito, embora seja isto mais sensível em algumas áreas do que em outras, está ele mesmo ligado à própria demanda. Uma vez estabelecida a relação profissional, ganham destaque as três dimensões facilitadoras nesse processo, que são a aceitação positiva incondicional, a congruência e a empatia⁸. O primeiro aspecto traduz-se como uma disposição para a compreensão. Não significa que toda e qualquer demanda será aceita, toda e qualquer atitude será referendada ou considerada correta, mas que o cliente será ele mesmo aceito em sua pessoa. Haverá espaço e será garantido o sigilo para que ele possa falar do seu problema. O segundo aspecto é a congruência, ou seja, a coerência, tanto do advogado quanto de seu cliente. Essencial para que possam ser afirmadas e vivenciadas a confiança nas relações e a esperança na boa resolução do conflito, dentro das possibilidades reais. O terceiro aspecto, a empatia, é aquele que pretendemos aqui destacar. Enquanto modelo de aproximação, escuta e compreensão, a empatia é parte essencial do agir do advogado, enquanto profissional ocupado não apenas em solucionar o problema jurídico específico, mas, sobretudo, com a pessoa do seu cliente.

Na obra *Psicoterapia e relações humanas*, Rogers define a empatia como “a percepção correta do ponto de referência de outra pessoa com as nuances subjetivas e os valores pessoais que lhe são inerentes”. Ademais, para o famoso psicólogo humanista, a empatia nos remete a uma percepção do mundo “como se” fossemos a pessoa, mas em um sentido análogo, metafórico. Não

⁸. ROGERS, Carl. *Tornar-se pessoa*. 5ª ed. Traduzido por Manuel José do Carmo Ferreira e Alvarim Limpirelli. São Paulo: Martins Fontes, 1995 (1961).

fosse assim, se esquecêssemos de que essas experiências são singularmente vividas pela outra pessoa, não se trataria mais de empatia, mas de identificação. “Perceber de maneira empática é perceber o mundo subjetivo do outro ‘como se’ fossemos essa pessoa – sem, contudo, jamais perder de vista que se trata de uma situação análoga, ‘como se’. A capacidade empática implica, pois, em que, por exemplo, se sinta a dor ou prazer do outro como ele os sente, em que se perceba sua causa como ele a percebe (isto é, em se explicar os sentimentos ou as percepções do outro como ele os explica a si mesmo), sem jamais se esquecer de que são relacionados às experiências e percepções de outra pessoa. Se esta última condição está ausente, ou deixa de atuar, não se tratará mais de empatia, mas de identificação.”⁹

No contexto da advocacia, podemos relacionar a empatia como a condição do profissional em colocar-se “como se” estivesse no lugar do cliente que o solicita, vendo através de sua perspectiva, com intuito de compreender verdadeiramente a problemática e sentimentos que são trazidos. No entanto, importante salientar que esta atitude empática não ocorre automaticamente, senão quando o profissional se permite e busca realizá-la, o que exige dele disponibilidade interna e capacidade de escuta.

Muitos dos conflitos e problemas apresentados no campo da advocacia poderiam ser melhor solucionados e encaminhados através deste olhar mais cauteloso do profissional atento aos aspectos não objetivos da problemática posta.

Dentre as situações comuns de conflito que são trazidas cotidianamente aos escritórios de advocacia, temos casos de divórcio, partilha de bens, rescisão de contratos, cobrança, por exemplo, que podem sofrer reflexo direto de vivências e afetos não corretamente elaborados. O resultado disso são demandas jurídicas exaustivas e prolongadas que se pudessem ser melhor compreendidas e trabalhadas teriam, sem dúvida, outra solução que não necessariamente a judicial.

Neste contexto, o atendimento jurídico exclusivamente pautado na aplicação da lei ao caso concreto poderá se mostrar ineficiente para a problemática e outras questões envolvidas, quando não for permitido ao consultante transitar por um espaço de maior acolhimento e de escuta ativa por parte do profissional.

Talvez um questionamento que se possa fazer para auxiliar o profissional interessado na resolução do conflito seria “o que o meu cliente busca é o que realmente ele precisa para solucionar esta questão?” Se a resposta for negativa, é preciso ter cautela para não se tornar um combustível na batalha jurídica e ou emocional travada entre as partes.

Como bem observa Alessandra Mourão, o envolvimento direto das partes traz à mesa conflitos que vão além do objeto da negociação, “passando por questões relativas ao relacionamento, bem como questões comportamentais e

9. ROGERS, Carl; KINGET, Marian. *Psicoterapia e relações humanas*. Vol. I. Traduzido por M. I. Bizotto. Belo Horizonte: Interlivros, 1977 (1962), p. 179.

emocionais, muitas vezes de grande dificuldade de administração¹⁰." A autora apresenta ainda o entendimento de que "os profissionais do ramo jurídico, em especial o advogado na sua atuação proativa na defesa dos interesses de seus clientes, podem e devem contribuir para a alteração dessa realidade, valendo-se da negociação (e das demais ADR) para resolver uma série de conflitos que sequer precisariam ser encaminhados ao Judiciário¹¹.

Dessa forma, cabe ao advogado estabelecer com o seu cliente uma reflexão para auxiliá-lo a frear os movimentos nocivos, permeados pelas frustrações e emoções, com o objetivo de encontrar uma solução mais adequada e eficiente para o caso. Poder enxergar através da queixa objetiva apresentada e visualizar outro horizonte de consenso e possibilidades, torna, indubitavelmente, a prática jurídica mais humana e conciliadora.

O papel do advogado não se limita, portanto, ao de um aplicador ou conhecedor das leis, envolvendo a sua prática profissional como um agente importante na mediação e intermediação dos conflitos que lhe são apresentados. Muitas vezes em direção oposta ao alto grau de aceleração das relações e trocas sociais, a demanda do cliente reivindica um atendimento integral. Evidentemente, a prática jurídica diferenciada favorece a todas as partes envolvidas, pois torna mais humano o exercício profissional e mais eficiente a resolução do conflito.

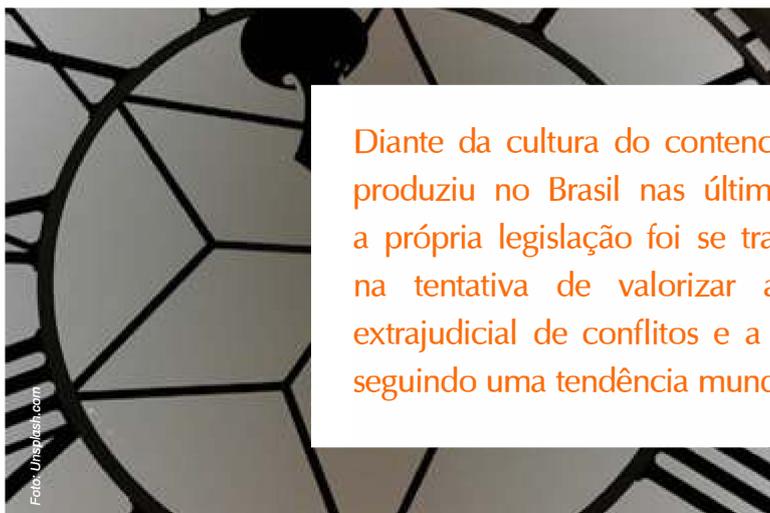
3 • A função mediadora da advocacia na resolução de conflitos

Aproximamo-nos, com isso, de uma terceira dimensão de análise. Ao atender o seu cliente, o advogado é também levado a estabelecer contato com a outra parte e com o sistema judiciário. Por certo, o advogado representa os interesses do seu cliente, mas isso não significa que ele não desempenhe igualmente uma função mediadora e de aproximação em relação à outra parte em conflito, ademais, atividade designada em seu conjunto como indispensável à administração da justiça pelo art. 133 da Constituição Federal.

Diante da cultura do contencioso que se produziu no Brasil nas últimas décadas, a própria legislação foi se transformando na tentativa de valorizar a resolução extrajudicial de conflitos e a conciliação, seguindo uma tendência mundial. Teve papel importante na tentativa de instaurar uma nova cultura advocatícia a Resolução 125/2010 do CNJ, cujo objetivo é organizar os serviços prestados relativos às atividades processuais, assim como os que possam incentivar a atividade do Poder Judiciário de prevenção de demandas através de atividades pré-processuais de conciliação e mediação, servindo

10. MOURÃO, Alessandra Nascimento S. F. *Resolução de conflitos: fundamentos da negociação para o ambiente jurídico*. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 38.

11. *Ibidem*, p. 30. Segundo a autora, a sigla ADR significa *Alternative Dispute Resolution*.



Diante da cultura do contencioso que se produziu no Brasil nas últimas décadas, a própria legislação foi se transformando na tentativa de valorizar a resolução extrajudicial de conflitos e a conciliação, seguindo uma tendência mundial.

DIÁLOGOS ENTRE A ADVOCACIA E A PSICOLOGIA.
A sociedade de advogados, o atendimento centrado no cliente
e a mediação dos conflitos

de estímulo e aprimoramento de práticas já adotadas pelos tribunais. Recepcionou esse entendimento o Novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), em seu art. 165, através da determinação da criação, pelos tribunais, de centros judiciários de solução consensual de conflitos, a fim de estimular a autocomposição. Além disso, no mesmo ano, a aprovação da Lei nº 13.140/2015 regulou a mediação, consolidando os seus princípios, características e procedimentos, em âmbito judicial e extrajudicial. Vale ressaltar que no art. 2º, VI, do Código de Ética da OAB (Resolução 02/2015), é considerado dever do advogado (e não apenas sua faculdade): “estimular a qualquer tempo, a conciliação e a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios”.

O CNJ define a conciliação como “um processo autocompositivo breve, no qual as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro, neutro ao conflito, ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou a um acordo”¹². Já a mediação é definida como uma negociação facilitada ou catalisada por um terceiro, “um método e resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades”¹³.

Reforçando a importância dessa perspectiva, na obra *Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB*, Paulo Lôbo refere que “na atualidade, cresce em todo o mundo a advocacia preventiva, que busca soluções negociadas aos conflitos ou o aconselhamento técnico que evite o litígio judicial. Ao contrário da advocacia curativa, ou de postulação em juízo, em que seus argumentos são *ad probandum*, o advogado, ao emitir conselhos, vale-se de argumentos essencialmente *ad necessitatem*.”¹⁴

12. Brasil, Conselho Nacional de Justiça 2015. Guia de Conciliação e Mediação: orientação para a implantação de CEJUSC. Brasília/DF: Conselho Nacional de Justiça), p. 36.

13. *Ibidem*, p.34.

14. LÔBO, Paulo. *Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB*. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016. pp. 35 e 36.

Por certo, não podemos ficar apenas afeitos à literalidade dos dispositivos legais e das orientações do Conselho Nacional de Justiça. Para que a postura mediadora faça sentido e encontre eco na atividade jurídica concreta, é preciso que se esclareça a própria função da advocacia e se criem condições de formação e prática profissional. A mera previsão legal, sem uma mudança real, torna-se uma abstração vazia. Tampouco se trata exclusivamente de obter maior celeridade e efetividade processual, mas de pensar a advocacia por outro prisma, a fim de implementar formas mais humanas, menos onerosas e mais eficientes de resolver os conflitos.

Esses aspectos passam, necessariamente, por uma revisão da cultura da própria formação jurídica no Brasil. Sobre esse ponto, afirma Paulo Lôbo em *Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB*: “Um dos grandes males da formação jurídica, no Brasil, é a destinação predominante dos cursos jurídicos ao litígio. No entanto, a área mais dinâmica das profissões jurídicas, na atualidade, é a atuação extrajudicial, em várias dimensões.¹⁵” Entenda-se por atuação extrajudicial tipicamente as atividades preventivas e as atividades extrajudiciais de solução de conflitos, campo “das mediações, das negociações individuais ou coletivas, da arbitragem, da formulação de condições gerais de contratação, do desenvolvimento de regras extra-estatais de conduta, tanto nas relações internas quanto nas relações internacionais”¹⁶.

A essa observação soma-se a perspectiva de Alessandra Mourão, segundo a qual “o ensino do Direito no Brasil ainda é de absoluto privilégio ao processo judicial, incentivando a utilização exclusiva do Poder Judiciário pelos advogados e seus clientes (...) É notória a deficiência no ensino de técnicas e ferramentas que incentivem a utilização da negociação e de outras formas alternativas para solução de conflitos.¹⁷”

Encontramos aqui o ponto vital da advocacia, tanto como habilidade para o entendimento do problema e para a compreensão do cliente, quanto como habilidade nas tratativas para que a resolução do conflito seja a menos onerosa a todos. A capacidade de negociação e a criatividade andam lado a lado com o atendimento ao cliente e a postura conciliadora. Nesse sentido, a função mediadora não é apenas uma entre outras funções da advocacia, senão a própria chave para o seu entendimento global.



A capacidade de negociação e a criatividade andam lado a lado com o atendimento ao cliente e a postura conciliadora.

15. *Ibidem*, p. 36.

16. *Ibidem*.

17. MOURÃO, Alessandra Nascimento S. F. *Resolução de conflitos: fundamentos da negociação para o ambiente jurídico*, op. cit., p. 28.

Vale refletir sobre aquele que pode ser considerado o ponto nevrálgico do processo de mediação: a construção da confiança e da cooperação. No livro *O processo de Mediação – Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*, Christopher Moore apresenta um amplo estudo sobre o campo da mediação, as abordagens e os métodos para conduzi-la. Ao longo das múltiplas questões e dimensões investigadas, o autor sublinha a importância do componente psicológico no núcleo das mediações. O campo para a mediação eficaz passa, inexoravelmente, por preparação e planejamento. Sobressai como ponto significativo desse processo a construção da confiança e a cooperação.

Christopher Moore chama de processo de conciliação as “atividades do mediador que minimizam o conflito desnecessário e constroem um relacionamento psicológico positivo entre as partes disputantes¹⁸”. A conciliação seria para ele, portanto, “o componente psicológico da mediação”, cuja atmosfera de confiança e cooperação é estimulada pelo terceiro, aquele que a conduz. Embora possa ser estudada de forma autônoma para melhor compreensão dos problemas a ela inerentes, a conciliação é um processo contínuo que se desenrola durante toda a mediação.

Segundo o autor, cinco problemas comumente criam uma dinâmica psicológica negativa nas negociações e, portanto, sobre eles é preciso ter cuidado: “1. Emoções fortes; 2. Percepções erradas ou estereótipos empregados por uma ou mais partes em relação à outra ou sobre questões em disputa; 3. Problemas de legitimidade; 4. Falta de confiança; 5. Comunicação deficiente¹⁹”.

Para cada um desses problemas, há métodos e técnicas que podem ser empregados para restabelecer ou melhorar as condições da negociação. Para o caso de emoções intensas, utiliza-se a escuta ativa como técnica de comunicação em que o ouvinte procura decodificar uma mensagem verbal, identificando a emoção precisa daquele que está falando, apresentando o conteúdo emocional para quem estava falando. Como o próprio autor reconhece, foi Carl Rogers, psicólogo citado no ponto anterior, o primeiro a adotar essa forma de interação para condução em pesquisa social.²⁰

Quando a atmosfera é dificultada pela percepção equivocada ou estereótipos, o autor sugere tipos de ação que podem reduzir a tensão: (1) demonstrar que as partes compartilham atitudes semelhantes em relação a uma ideia, objeto, acontecimento ou pessoa; (2) estimular a associação entre as partes como oportunidade para revelar pontos comuns e (3) encorajar uma parte a se associar (ou se dissociar) dos objetos, ideias ou pessoas que o seu oponente gosta (ou não gosta)²¹.

Os problemas perceptuais mais difíceis são os que lidam com a legitimidade e a confiança. Na falta de aceitação ou reconhecimento de que as questões,

18. MOORE, Christopher W. *O Processo de Mediação – Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos*. 2ª ed. Traduzido por Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 1998, p. 154.

19. *Ibidem*. p. 145.

20. *Ibidem*. p. 148

21. *Ibidem*. p. 153

interesses e emoções do oponente são genuínas, a negociação dificilmente poderá iniciar. Mudanças quanto a essa percepção podem depender de: (1) interação prolongada; (2) obstinação de cada um dos lados; (3) mobilização do poder de uma das partes e (4) reconhecimento de uma continuação do *status quo* insatisfatória²².

O tema da confiança certamente está relacionado às emoções e percepções, especialmente da legitimidade, mas, segundo o autor, vai além desses pontos quando se trata de buscar uma conciliação. Isso porque “a conciliação envolve não apenas a minimização do impacto das emoções e das percepções negativas, mas o aumento dos sentimentos e das percepções positivos.”²³ A confiança é uma capacidade ou disposição de aceitar a veracidade das declarações ou comportamentos da outra pessoa e se baseia, fundamentalmente, nas experiências passadas e suas similitudes com as questões atuais. Como os mediadores – e no caso de nosso artigo o advogado como mediador – possui uma história pessoal de negociações positivas, assim como as próprias partes envolvidas, é este núcleo experiencial que deve ser mobilizado e salientado. Para Moore, a técnica consistiria aqui em identificar interações positivas no passado²⁴, o que pode ser utilizado entre cônjuges, familiares, vizinhos, sócios ou negociadores.

Por fim, é preciso dar destaque à comunicação como componente fundamental de toda e qualquer negociação. Problemas de comunicação podem levar a problemas jurídicos e muitos problemas jurídicos são, de fato, originados em problemas de comunicação. Daí a necessidade de uma atenção ao processo comunicativo como dimensão crucial para se chegar à conciliação. Como afirma Moore, “a quantidade, forma e qualidade da comunicação, assim como as identidades e qualidades dos comunicadores, são em geral fortes influências sobre o resultado das negociações²⁵.” O fato de que pessoas estão conversando não significa necessariamente que elas vão resolver os seus problemas. Ao realizar o enquadre da comunicação, o mediador pode desempenhar uma função importante para evitar que as comunicações improdutivas provoquem a falência da interação. Para tanto, o mediador pode realizar movimentos para modificar a comunicação, “envolvendo o controle e a ajuda às partes na determinação de: 1. O que é comunicado; 2. Como uma mensagem é comunicada – tanto em termos da sintaxe quanto dos meios de transmissão; 3. Por quem a mensagem é comunicada; 4. A quem a mensagem é entregue; 5. Quando uma mensagem é entregue; 6. Onde uma mensagem é entregue”²⁶. O acerto e o acordo, quando as condições são dadas, resultam de processo comunicativo bem examinado, elaborado e concluído.

A observação dessas técnicas aplicadas em contextos de negociação e mediação no campo jurídico revelam-se fundamentais para produzir uma atmosfera conciliatória. Somente o seu estudo e a mudança de paradigma no

22. *Ibidem*. p. 156.

23. *Ibidem*. p. 158.

24. *Ibidem*. p. 159.

25. *Ibidem*, p. 162.

26. *Ibidem*.



Foto: Unsplash.com

Como em outras áreas das ciências humanas, a prevenção representa a alternativa mais consciente e benéfica para todos, não havendo espaço para posições inflexíveis e afastadas da realidade, sendo fundamental o estímulo ao avanço das políticas e técnicas jurídicas voltadas para solução de conflitos de forma extrajudicial sempre que possível.

DIÁLOGOS ENTRE A ADVOCACIA E A PSICOLOGIA.
A sociedade de advogados, o atendimento centrado no cliente
e a mediação dos conflitos

ensino do direito poderão levar a uma verdadeira transformação da cultura do contencioso no Brasil.

Quando se propõe o estímulo das diversas práticas extrajudiciais para resolução de conflitos, não se está abrindo mão da garantia constitucional do acesso à justiça, mas, sim, valorizando e estimulando que outras soluções possam ser implementadas para a defesa dos direitos, evitando a sobrecarga excessiva do Poder Judiciário que hoje prejudica a todas as partes envolvidas. Como em outras áreas das ciências humanas, a prevenção representa a alternativa mais consciente e benéfica para todos, não havendo espaço para posições inflexíveis e afastadas da realidade, sendo fundamental o estímulo ao avanço das políticas e técnicas jurídicas voltadas para solução de conflitos de forma extrajudicial sempre que possível. Sem dúvida, este desafio deve pautar a ação de cada profissional do direito em prol de uma justiça mais célere e acessível a todos.

Considerações finais

Ao termo da análise proposta, reforça-se a nossa convicção de que o cenário de transformações das práticas e técnicas da advocacia exigirá do advogado adaptação às novas tecnologias, mas, por outro lado, tornará cada vez mais perceptível a necessidade de um resgate de dimensões essenciais à advocacia.

Procuramos apoiar essa convicção no diálogo interdisciplinar entre o campo jurídico da advocacia e a psicologia. A perspectiva de cooperação do

trabalho em grupo, o atendimento centrado na pessoa do cliente e a função mediadora da atuação do advogado constituem núcleos vivos para a reflexão e o aprimoramento do profissional, sem obliterar aquilo que faz da advocacia uma profissão humana, para além da eficiência puramente técnica.

Nossa intenção não foi evidentemente a de esgotar o tema, senão apresentar, segundo a subdivisão proposta, elementos oriundos da psicologia organizacional, da psicologia de grupos, da psicologia humanista e da psicologia da mediação que sinalizam espaços de investigação interdisciplinar e que podem nos auxiliar a compreender os desafios da advocacia na atualidade.