

**XXX CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI FORTALEZA - CE**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE
CONFLITOS**

IRINEU FRANCISCO BARRETO JUNIOR

THIAGO ALLISSON CARDOSO DE JESUS

ANA CAROLINA FARIAS ALMEIDA DA COSTA

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Membro Nato - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

F723

Formas consensuais de solução de conflitos [Recurso eletrônico on-line] Organização CONPEDI

Coordenadores: Ana Carolina Farias Almeida Da Costa; Irineu Francisco Barreto Junior; Thiago Allisson Cardoso De Jesus. – Florianópolis: CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-866-0

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Saúde: Acesso à justiça, Solução de litígios e Desenvolvimento

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Formas consensuais. 3. Solução de conflitos. XXX Congresso Nacional do CONPEDI Fortaleza - Ceará (3; 2023; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XXX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI FORTALEZA - CE

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentação

O XXX Congresso do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito CONPEDI foi realizado no Centro Universitário Unichristus, na cidade de Fortaleza – Ceará, entre os dias 15 e 17 de novembro de 2023 e elegeu o tema "Acesso à Justiça, solução de litígios e desenvolvimento" como eixo norteador dos seus trabalhos.

O evento propiciou a aproximação entre PPGDs de todo território nacional, coordenadores, professores e pesquisadores de diversos Programas de Pós-Graduação em Direito, com as mais diversas e relevantes áreas de concentração.

Com foco no aperfeiçoamento das formas consensuais de solução de conflitos, os estudos apresentados no Grupo de Trabalho reiteram a centralidade da conciliação, mediação e arbitragem como alternativas ao aparato estatal, comumente mais céleres e menos custosas em comparação ao processo judicial. Cabe salientar que o GT se insere, dessa forma, na agenda contemporânea de discussões que envolvem a modernização da Justiça brasileira com vistas ao avanço da racionalidade e economicidade dos gastos públicos.

Nessa toada, o GT sediou discussões sobre mediação ambiental e a atuação resolutiva do Ministério Público, fomentou o aprofundamento nos fundamentos desses mecanismos, colocando em pauta a construção, inclusive, do termo "alternativo" que, por tempos, diferenciou tais estratégias da grande via da judicialização no Brasil.

Foram abordadas as necessidades e as questões que norteiam o uso da mediação no âmbito da Administração Pública. A inovação presente na Lei n. 14.230 de 2021, além de promover alterações na improbidade administrativa, viabilizando o acordo de não persecução cível, possibilitou a elaboração de pesquisas com a discussão sobre os desafios e as perspectivas do novo instituto, inclusive considerando que ele pode ser uma alternativa adequada considerando a corriqueira morosidade das ações judiciais de improbidade administrativa.

O GT contemplou pesquisas realizadas a partir da atuação das entidades sindicais patronais; as inovações trazidas no âmbito criminal, notadamente no que diz respeito à celebração de acordos de não-persecução penal em matéria de tráfico privilegiado; as questões, entraves e perspectivas do acesso à justiça nas demandas consumeristas em contexto de superendividamento; a relevância dos termos de ajustamento de conduta nos grandes

acidentes de consumo; a atuação específica do Programa Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado do Ceará (DECON-CE); as lógicas e racionalidades da mediação virtual situadas no sistema multiportas; as proposições no Legislativo que versam sobre as temáticas do acesso à justiça; as perspectivas e desafios de pensar o comunitarismo, a qualidade dos acordos construídos, a atuação da Advocacia Popular e os compromissos firmados para um devido e adequado tratamento na gestão de conflitos que promova desenvolvimento humano, potencialize justiça social e instigue a construção de vias de acesso a uma ordem jurídica justa para todas e todos; e provocou, com inovação e criatividade, ao uso do improviso e da sensibilidade, sem perder o tom, no campo do gerenciamento de crises.

No GT ainda refletiu-se acerca dos avanços e das dificuldades na implementação da Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, que instituiu a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário brasileiro; avaliou-se o Índice de Conciliação, indicador que computa o percentual de decisões e sentenças homologatórias de acordo em relação ao total de decisões terminativas e de sentenças, e constatou que o resultado obtido com a quantidade de conciliações ainda não é compatível com todo esse esforço institucional; argumentou-se sobre a relevância da utilização da mediação nos conflitos sucessórios e que as soluções pacíficas dos conflitos não podem ser consideradas com um mero ato de impulso como cumprimento de uma obrigação processual; defendeu-se a necessidade da popularização das outras portas de acesso à justiça e a conseqüente necessidade da expansão da difusão da cultura da mediação no ambiente escolar; discutiu-se sobre a importância da neutralidade do mediador e da importância da interface da mediação com outros campos do saber.

As pesquisas baseadas em séries históricas, os estudos de casos específicos, a discussão de casos inovadores e o olhar atento de profissionais que atuam diretamente com a conciliação, a mediação e a arbitragem resultou em uma confluência entre teoria e empiria, permitindo uma discussão plural e abrangente com foco na efetividade das formas consensuais e adequadas para os variados tipos de conflitos.

Convidamos, portanto, para que apreciem a íntegra dos artigos e agradecemos ao CONPEDI pela oportunidade de apresentar essa obra que reúne grandes textos!

Prof. Dra. Ana Carolina Farias Almeida da Costa

Mestrado em Planejamento e Políticas Públicas, Universidade Estadual do Ceará – UECE e Faculdade Christus, Eusébio, Ceará.

Prof. Dr. Irineu Francisco Barreto Junior

Mestrado em Direito das Faculdades Metropolitanas Unidas/FMU, São Paulo, SP

Prof. Dr. Thiago Allisson Cardoso de Jesus

Universidade Ceuma, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, MA e Universidad de Salamanca, Espanha.

O IMPROVISO COMO UMA HABILIDADE CRIATIVA NAS FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

IMPROVISATION AS A CREATIVE SKILL IN CONSENSUAL FORMS OF CONFLICT RESOLUTION

Rafaela Mota Holanda ¹
Gabriela Vasconcelos Lima ²

Resumo

Diante dos contornos dos processos de preparação de gestores de conflitos, questiona-se: em que medida a experiência artística é capaz de contribuir para o desenvolvimento da criatividade no gestor de conflitos, a partir da técnica do improviso? O presente artigo pretende pesquisar sobre o potencial da experiência artística para o desenvolvimento da criatividade no gestor de conflitos, a partir da técnica do improviso, partindo da reflexão sobre o gestor de conflitos e os inúmeros papéis que precisa assumir em sua atuação, a criatividade como palco da gestão de conflitos, para, por fim, analisar se há contribuição do improviso no desenvolvimento da criatividade na execução das formas consensuais de solução de conflitos. Quanto aos aspectos metodológicos, realizou-se pesquisa bibliográfica e um experimento no Centro Observatório Nexus (CONEXUS), um laboratório criado no Instituto de Mediação e Conciliação do Ceará (IMECC), oportunidade em que gestores de conflitos foram submetidos a uma imersão envolvendo as três expressões artísticas: dança, música e o teatro conectada a parte teórica relacionada à gestão de conflitos. Ao final do experimento, coletou-se dados por meio de um formulário on-line realizado logo após a experiência. A análise de dados aponta para o despertar de sensações relevantes para o processo criativo e para a improviso, que impacta diretamente na habilidade de resolver problemas complexos.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, Habilidades, Criatividade, Improviso, Arte

Abstract/Resumen/Résumé

Given the contours of the processes of preparation of conflict managers, it is questioned: to what extent is the artistic experience able to contribute to the development of creativity in the conflict manager, from the technique of improvisation? This article aims to research the potential of artistic experience for the development of creativity in the conflict manager, from the technique of improvisation, starting from the reflection on the conflict manager and the numerous roles that need to assume in his performance, creativity as a stage of conflict management, to finally analyze whether there is a contribution of improvisation in the development of creativity in the execution of consensual forms of conflict resolution. As for ~~the methodological aspects, a bibliographical research and an experiment were carried out at~~

¹ Mestre em Direito Constitucional, Especialista em Gestão e Mediação de Conflitos.

² Mestre em Direito Constitucional, Doutoranda em Ciência Política

the Nexus Observatory Center (CONEXUS), a laboratory created at the Mediation and Conciliation Institute of Ceará (IMECC) opportunity in which conflict managers were subjected to an immersion involving the three artistic expressions: dance, music and theater connected to the theoretical part related to conflict management. At the end of the experiment, data was collected through an online form performed shortly after the experiment. Data analysis points to the awakening of sensations relevant to the creative process and improvisation, which directly impacts the ability to solve complex problems.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Conflict management, Skills, Creativity, Improvisation, Art

1. INTRODUÇÃO

A reflexão do presente artigo gira em torno de saber: como se preparar para situações que não se pode prever para garantir a melhor solução diante de problemas complexos? A resolução de problemas complexos é uma das habilidades mais procuradas pelo mercado de trabalho e a criatividade também ocupa um lugar de destaque dentro do rol das competências mais exigidas (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016). Com o tempo essa informação foi se confirmando à medida que a resolução de problemas complexos seguiu ocupando os primeiros lugares nas pesquisas e a criatividade vem subindo de posição com o passar dos anos, saindo da última posição que ocupava em 2015 para situar-se entre as seis primeiras, a partir de uma análise realizada até o ano de 2025 (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Algumas habilidades entraram na lista das mais procuradas pelo mercado de trabalho, mostrando-se tão fundamentais quanto a resolução de problemas complexos e a criatividade: inovação, aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, sendo uma consequência da outra (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020). Essa informação mostra-se significativa pois justifica a conexão das ideias feitas nesse artigo, que aborda o improviso como uma habilidade criativa em gestão de conflitos, partindo do caráter multidisciplinar da gestão de conflitos e, também, da necessidade de utilizar outras metodologias de aprendizagem, que ultrapassem as tradicionais, para a compreensão das peculiaridades que compõem o processo de preparação do gestor. A inovação vem com o tempo, mas o ponto de partida é a construção desse repertório que ficará à disposição do gestor de conflitos no momento da criação de soluções.

A gestão de conflitos engloba diversas áreas do conhecimento e exige daqueles que trabalham com essa temática o desejo de aprender continuamente, habilidades em comunicação, liderança, a percepção das suas emoções e as do outro e uma sequência de técnicas que são apreendidas com a prática, empatia, escuta ativa, reformulação. Nesse contexto, parte-se da ideia de que, quanto maior a exposição desse gestor de conflitos a experiências que dilatam seus sentidos para o desenvolvimento das habilidades que ele precisa adquirir em seu “currículo interno”, no caso do presente trabalho o improviso, maiores serão suas chances de êxito na busca por soluções criativas quando se deparar com problemas complexos.

O improviso mostra-se uma prática rotineira na vida pessoal e profissional dos seres humanos, já que diariamente é preciso saber lidar com as situações que não estão escritas na agenda. Mudanças de rotas, acidentes no percurso, fatos novos, são exemplos de circunstâncias que estimulam a habilidade de improvisar. Dentro da atuação do gestor de conflitos, por exemplo, diante de um problema ele pode até conhecer as partes, ter as informações básicas, ter feito muitos cursos preparatórios, mas a verdade é que, ao sentar-se na mesa ele não sabe com o que vai se deparar, com precisão, e precisa estar preparado.

Nessa perspectiva, o artigo dividiu-se em três tópicos: O gestor de conflitos e seus múltiplos personagens, que remetem às várias competências que ele precisa incorporar ao longo da sua atuação visando a melhor resolução dos problemas complexos ao seu redor; a criatividade como palco da gestão de conflitos a partir da tomada de consciência do processo criativo de cada um; por fim, o improviso como habilidade criativa nos meios consensuais de solução de conflitos a partir de uma experiência artística aplicada com gestores de conflitos.

Com esse intuito, realizou-se um experimento com gestores de conflitos em formação do Centro Observatório NEXUS (CONEXUS), laboratório criador pelo Instituto de Mediação e Conciliação do Ceará (IMECC), um espaço idealizado para proporcionar aos gestores de conflitos experiências de desenvolvimento pessoal e treinamentos mentais de impacto. A experiência contou com a participação de 13 (treze) gestores de conflitos de várias áreas do conhecimento, dentre elas, direito, saúde e educação e teve a duração de duas horas.

Nessa oportunidade os alunos foram submetidos a uma imersão, denominada “Gênese do drama, medo e improviso” aplicado à gestão de conflitos, fruto da conexão de três áreas do conhecimento: educação, arte e gestão de conflitos, que os submeteu a uma vivência com as três expressões artísticas: dança, música e teatro, contando com todos os recursos de um teatro que os colocou no mesmo ambiente com dançarinos, atores e músicos, mentores das atividades. Um dos objetivos da experiência é colocar no mesmo ambiente várias formas de pensar soluções para problemas, para que criem juntos.

A pesquisa mostra-se relevante pela necessidade cada vez maior de se formar profissionais aptos a lidar com situações inusitadas, principalmente em um contexto pós pandêmico, que possuam capacidade de adaptação, flexibilidade e autonomia criativa. Essas habilidades exigem experiências transversais e multidisciplinares, que ampliem seu

repertório de vida, que deve ser o principal recurso utilizado por gestores de conflitos na resolução de problemas complexos.

2. O GESTOR DE CONFLITOS E OS SEUS PERSONAGENS

A função do gestor de conflitos, que pode ser um mediador, conciliador, negociador, árbitro ou qualquer ser humano que trabalhe resolvendo conflitos, vai além da resolução do problema em si. Isto porque, diante de um problema, para que a solução seja encontrada, há um caminho a ser percorrido. Faz-se necessária uma preparação interna por parte do gestor, a facilitação da comunicação entre os envolvidos, a identificação das controvérsias e os pontos em comum que envolvem a demanda e o controle das situações imprevistas.

Além das suas funções típicas, vale ressaltar que ele também exerce uma liderança criativa e é agente transformador de realidades sociais, visto que ao incentivar o pensamento criativo na busca por soluções, ele convoca as partes a pensarem juntas o caminho que mais atenda às suas expectativas na situação, contribuindo com uma cultura de pacificação social.

Esse caminho que leva à gestão de conflitos, segundo Ury (2015), acontece de dentro para fora, por isso ele desenvolve um programa composto por seis passos, dentre eles: colocar-se no seu lugar, reenquadrar o panorama, manter-se no presente, respeitar os outros, saber dar e receber, como um método que propõe dizer sim a si mesmo, depois para vida e por conseguinte aos outros, de modo que ao gerir seus conflitos internos esse gestor de conflitos vai estar mais preparado para administrar os conflitos das outras pessoas. “Quando alguém me pergunta qual é a habilidade mais importante de um negociador, respondo que, se eu tivesse de escolher, apenas uma, seria a de se colocar no lugar da outra pessoa” (URY, 2015, p. 21).

Existe uma atitude preliminar importante e em geral ignorada que devemos tomar no esforço de esclarecer o que queremos e, indiretamente, o que a outra pessoa quer: colocar-se no seu lugar. Ouvir sua voz interior talvez revele o que você realmente quer. Ao mesmo tempo também clareia a mente e abre um espaço racional e emocional para escutar a outra pessoa e compreender o que ela deseja de fato (URY, 2015, p. 22).

Segundo Ury (2015), reenquadrar o panorama é colocar os sentimentos nos seus devidos lugares, é recordar as conexões que compõe a vida da pessoa, relacionar com a construção da própria felicidade, numa perspectiva de autonomia, é apreciar os aprendizados que compõe o caminho de preparação todos os dias, passando a adotar uma

postura mais amistosa diante dos conflitos internos e externos. Manter-se no presente também é um passo importante rumo a gestão de conflitos, pois ela convida a um comportamento que vai da resistência à aceitação, que foca no efeito prospectivo dos conflitos e traz uma confiança no que está por vir. Respeitar fica na inclusão das diferenças e saber dar e receber é o momento que antecede a criação de opções que gerem ganhos mútuos. “Se a vida é uma peça teatral, talvez você não seja o autor, mas pode ser o diretor. Podemos atuar na peça como quisermos, representando o papel de vítimas do destino ou de construtores do futuro” (URY, 2015, p. 32).

Com uma preparação interna, Ury (2018) acredita que o gestor de conflitos estará mais apto a lidar com as situações que envolvem os problemas que caírem em suas mãos, já que para isso é necessário separar pessoas e problemas, como uma tomada de consciência de que por trás do conflito existem pessoas com histórias de vida, emoções, opiniões, valores e crenças diversos e por isso é necessário acolher essas pessoas com empatia e escuta ativa; concentrar-se em interesses, aquilo que realmente é importante para a pessoa, relacionado ao seu propósito, e não nas posições, que traduz o que a pessoa se diz querer naquele momento para então preparar um ambiente propício para a criação de opções que gerem ganhos para todos os envolvidos na situação conflituosa.

A partir do caminho desenhado acima, percebe-se a necessidade de que o processo de preparação do gestor de conflitos seja composto por experiências que estimulem essa visão periférica voltada para ele mesmo, para o outro e para o conflito. Essas sensações ultrapassam os livros e exigem treinamento e contato direto com situações que despertem o potencial interno desse gestor canalizado para a resolução desses problemas.

A mediação não é uma ciência que pode ser explicada, ela é uma arte que tem que ser experimentada. Muitas escolas de mediação acreditam formar mediadores como se fossem magos que podem acalmar as partes, com seus truques. A magia é outra, consiste em entender de gente (WARAT, 2001, p. 42).

Nessa lógica, pode-se dizer que o gestor de conflitos ao longo de sua atuação assume vários personagens atrelados às competências que ele precisa utilizar em sua jornada profissional e pessoal. Segundo o Manual de Mediação (2016), o mediador deve desenvolver competências autocompositivas, voltadas para as habilidades em negociação; competências cognitivas quanto ao conflito, relacionadas a compreensão de como acontece o conflito, o lado positivo das situações e como ele vira uma espiral; competências perceptivas, ou seja, a capacidade de percepção sobre as realidades que são

ditas e não-ditas pelas partes dentro do contexto fático, para que o resumo seja bem executado; competências emocionais, referentes ao processamento das emoções enquanto o conflito perdurar; competências comunicativas pertinentes as habilidades em comunicação, a forma como se transmite os sentimentos, os interesses e as expectativas e, por fim, competências de pensamento criativo atinentes ao estímulo da criatividade dos envolvidos na formulação de soluções criativas para o problema.

Howard Gardner (1993), autor da teoria das múltiplas inteligências, aborda sobre essa pluralidade de competências e a possibilidade de ampliar esse leque combinando uma inteligência com outra. Ele afirma que o ser humano pode desenvolver a inteligência musical, corporal-cinestésica, lógico-matemática, linguística, inteligência interpessoal e intrapessoal e além dessas as que resultarem das combinações, ou seja, conectando a arte com a gestão de conflitos as chances de desenvolver uma nova competência aumentam em virtude da quantidade de sensações que essas experiências despertam. De acordo com a sua teoria, é possível desenvolver outras habilidades e competências, além das tradicionais. Gardner (1993) não só desenvolveu essa teoria, como também estimulou a educação artística como um caminho eficaz na preparação cerebral para a resolução de problemas complexos

Percebe-se que as habilidades conhecidas como habilidades do século XXI coincidem com as habilidades que esse gestor de conflitos deve incorporar, já que a inovação, a aprendizagem ativa, a resolução de problemas complexos, a criatividade e a originalidade, a liderança, a resiliência e a flexibilidade, inteligência emocional e as habilidades em negociação, são rotas que o gestor pode traçar ao longo do seu caminho de preparação interna, que vão potencializar sua capacidade de percepção no momento em que estiver diante de um conflito (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Stanislavsky (2020) aborda em sua teoria sobre a preparação do ator e dos seus personagens a importância do sentir de forma consciente. “Sinta o seu papel e todas as suas cordas interiores se harmonizarão, todo o seu equipamento corporal de expressão começará a funcionar” (p. 289). A partir do momento que o gestor de conflitos sente seu papel na vida e em sua atuação profissional, todos os caminhos criativos internos se abrem. Esses caminhos são fundamentais na construção de todos os papéis que ele precisa assumir e nas competências que ele precisa desenvolver para a resolução de problemas complexos de forma eficaz, pois são eles que vão criar opções que gerem ganhos para todos os envolvidos na situação (Ury, 2018)

3. A CRIATIVIDADE COMO PALCO DA GESTÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS

A criatividade, antes de ser uma habilidade, é um encontro. Um encontro pessoal do indivíduo com o seu material interno, que é a base da sua criatividade. Ao acessar esse conteúdo e encontrar seu potencial criativo, ele poderá utilizá-lo para a resolução dos problemas complexos ao seu redor, a partir da criação de opções que gerem ganhos para todos os envolvidos no conflito (Ury, 2018). Nessa perspectiva, deve-se trabalhar a ideia de que para cada problema exista mais de uma solução, por isso a necessidade de ampliar a capacidade de percepção sobre esse problema.

Nessa linha, a criatividade exige autoconhecimento, ou seja, a forma como as pessoas enxergam seu potencial criativo interfere no desenvolvimento dessa habilidade, pois essa crença pode ser limitante. É comum que o ser humano pense assim: “A criatividade não é para mim”, “Eu não nasci para a criatividade”, “A criatividade só acontece com pessoas especiais”, “Não tenho talentos”. São os chamados “mitos da criatividade”. A criatividade não é um dom especial, é uma habilidade inerente à condição humana, ou seja, todos têm plena capacidade criativa, desde que encontre os espaços adequados para desenvolvê-la (ZUGMAN, 2018).

Os mitos são aquelas vozes internas que se transformam em verdadeiros bloqueios criativos, impedindo a pessoa de avançar, de criar. Por isso, antes de viver um processo criativo, é fundamental que se conheça o que está bloqueando a criatividade (ZUGMAN, 2018). Julia Cameron, em seu programa de recuperação criativa chamado “O caminho do artista”, desenvolveu várias técnicas com essa finalidade. Segundo seus estudos, a criatividade é um processo que engloba obter senso de segurança, identidade, poder, integridade, possibilidade, abundância, conexão, força e compaixão (CAMERON, 2017). Ao identificar os bloqueios é possível trabalhar as inseguranças, a compreensão do propósito, aumentando as chances de encontrar o seu lugar de força criativa.

Julia Cameron (2017) apresenta em seu programa de recuperação criativa uma técnica para trabalhar os bloqueios: as páginas matinais. As páginas matinais são um exercício de escrita criativa que visa drenar o cérebro do que está impedindo a criação e, segundo ela, devem ser feitas diariamente. Ela defende que quando você escreve, você está liberando o espaço que está sendo ocupado por suas crenças negativas e ampliando as possibilidades de criação.

A habilidade de resolver problemas complexos está diretamente relacionada com a criatividade, pois o problema é o ponto de partida para a criação. Quando a mente é treinada para viver processos criativos, diante de uma situação-problema, o cérebro abre caminhos internos, conectando as experiências da sua vida relacionadas às diversas áreas do conhecimento e apresenta possibilidades de resolução. O diretor artístico, por exemplo, parte do problema, do inconformismo, do trauma, das crenças limitantes, para a criação. Na arte, eles se transformam em aliados (BOGART, 2011). Portanto, o papel do diretor é utilizar essa potência criativa, na construção de um espetáculo e o papel do gestor de conflitos é utilizar essa potência criativa na criação de soluções diante de problemas complexos.

A criatividade também está relacionada com a alteração de um domínio, testado no campo pelo indivíduo. O domínio envolve os conteúdos que compõem uma determinada área do conhecimento, o campo é o espaço encontrado para colocar a ideia em teste e o indivíduo é aquele que está propondo a ideia (ZUGMAN, 2018). Por exemplo: em 1930, Charles Darrow era casado, tinha dois filhos e estava desempregado. Diante daquela situação desafiadora, ele utilizava seu tempo livre para improvisar brincadeiras com os seus filhos. “Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas e elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural” (GARDNER, 1993, p. 21). Entre uma brincadeira e outra, Charles desenhou uma cidade e inventou uma dinâmica que envolvia aluguel de imóveis a valores fictícios. Essa brincadeira virou uma possibilidade de negócio para sair dessa crise financeira. Foi assim que ele criou o jogo mundialmente conhecido como Banco Imobiliário (DOMINGOS, 2009).

Nessa perspectiva, a vida criativa exige um comportamento criativo. Para encontrar novos caminhos internos que possam ser direcionados à resolução de problemas complexos, o corpo e a mente devem estar em constante treinamento. É como se a pessoa estivesse em contínuo estado de prontidão, em alerta, pronto para criar, afinal de contas, foi exatamente para isso que o ser humano foi criado, para criar (CAMERON, 2017).

Dessa forma, quanto mais experiências forem acumuladas, maior será o repertório no momento da criação. Para isso é necessária observação da realidade, exploração de outras áreas do conhecimento, a submissão a atividades que tirem o ser humano da zona de conforto e a consciência do caminho percorrido ou seja, a valorização de cada passo

dado nessa jornada criativa. Experiências artísticas aceleram o processo criativo, pois trabalham com a resolução de conflitos em tempo real.

Depois que você reuniu as linhas ao longo das quais se movem suas forças interiores, para onde elas vão? Como é que um pianista exprime as emoções? Vai para o piano. Para onde vai o pintor? Para a tela, pincéis e as tintas (STANISLÁVISKI, 2020, p. 311).

Para resolver problemas, é preciso ativar toda a potência criativa, ou seja, aprender a criar o máximo de opções que gerem ganhos para todos os envolvidos no conflito. O *Brainstorm* é essa chuva de ideias que surgem quando você se abre para a multiplicidade de opções (URY, 2018). Para isso é fundamental que se defina o objetivo, aonde você quer chegar; que se crie um clima informal, pois ele facilita o diálogo; acomodar os participantes de uma maneira que não gere competição e sim cooperação, que se estabeleçam combinados com os envolvidos, de escuta ativa e empatia; o incentivo e o acolhimento à explosão de ideias; a seleção as ideias que mais geram ganhos para todos os envolvidos no conflito (URY, 2018).

Portanto, a gestão de conflitos está diretamente relacionada com a criatividade e pode ser palco para soluções, em virtude do seu caráter amplo e multidisciplinar. Não basta olhar para o problema, é preciso olhar para as pessoas envolvidas e suas complexidades, para o processo de preparação interno e a ambientação para que a criação de opções possa ocorrer de forma eficaz. Quando mais se estimula a gestão dos conflitos, mais se abre o campo de visão criativa dos envolvidos na situação- problema, desse modo, todos saem ganhando, os envolvidos e a sociedade. (Ury, 2018).

4. O IMPROVISO COMO HABILIDADE CRIATIVA NOS MEIOS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

O improviso tem por significado: de repente, de súbito, sem preparo prévio¹. Apesar desse conceito, o improviso não é executar uma atividade de qualquer jeito, é preciso levar em consideração uma estrutura, uma lógica de criação que perpassa o agir rapidamente diante de situação não previsíveis. Ao mesmo tempo, improvisar é algo natural a atuação humana que, por vezes, acontece e não se percebe. A formulação da fala é um dos exemplos mais significativos de exercício de improvisação, pois naturalmente os pensamentos se organizam e se conectam no momento de transmitir a mensagem por meio da fala (NACHMANOVITCH, 1993).

¹ <https://www.dicio.com.br/improviso/> Acesso em: 19 dez. 2022.

Essa espontaneidade, quando aplicada à resolução de problemas complexos, pela rapidez com que os conflitos acontecem e se desenvolvem, pode ser útil na criação de pontes. Quanto mais o ser humano se expor a esse treinamento diário, maior será o repertório de memórias à disposição do seu improviso na hora de criar soluções criativas (STANISLAVSKI, 2020). Portanto todas as vezes que uma pessoa agiu no improviso, mesmo sem você ter consciência, estava sendo preparada para a sua atuação enquanto gestor de conflitos. Essas situações trouxeram bagagem, repertório e memórias.

Experiências artísticas podem ensinar sobre o improviso, pois os artistas são treinados a pensar rápido diante das situações que saíram do seu controle, de modo que quem esteja assistindo não perceba o que aconteceu. Por isso nessas situações todos os sentidos humanos são estimulados e direcionados para a resolução de problemas em tempo real treinando a empatia, a escuta ativa, o trabalho em equipe e principalmente a criação sobre aquilo que vem sem planejamento e precisa ser transformado.

Olga Obry (1956) fala que a teatralidade existe do tempo em que os humanos ainda não articulavam palavras, ainda estavam aperfeiçoando os seus processos de comunicação. Portanto, ela entende que o teatro é necessário para que o indivíduo possa se entender enquanto pessoa e enquanto agente de transformação.

Nesse sentido, o teatro não é só um lugar onde se representa pessoas, na antiguidade se designava, também, um lugar para se reunir. Na verdade, a palavra teatro significa “olho, observo, sou observador”, o teatro em sua essência é um lugar para se observar e se deixar atravessar. Os gregos foram os primeiros a constituírem tais “observatórios” de espetáculos, ou seja, o pré-requisito da criação é a observação (OBRY, 1956).

Diante disso, o conhecimento do humano pelo humano leva tempo, por isso o teatro acelera esses processos de autoconhecimento, conexão e sensibilidade, dando a oportunidade de conhecer de maneira profunda aspectos humanos que poderiam passar sem ser percebidos, já que no processo de criação tudo é permitido, no palco nada é proibido e acontece um verdadeiro encontro entre pessoas, personalidades e personagens. Augusto Boal (1996) define o teatro como a primeira invenção humana e todas as outras invenções advém dela. Dessa forma, o teatro permite que o ser humano se coloque como expectador de si mesmo, o que lhe possibilita imaginar variantes ao seu agir, estudar alternativas.

O *Conexus* é um centro observatório do Instituto de Mediação e Conciliação do Ceará (IMECC)², voltado para o desenvolvimento das habilidades e competências do gestor de conflitos com a finalidade de conectar teoria e prática e observar essa preparação. Construído a partir das ideias que norteiam as habilidades mais procuradas pelo mercado de trabalho (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020), a experiência educacional criada no *Conexus* ultrapassa o ensino tradicional e trabalha habilidades e competências, como uma estratégia de aprendizagem ativa pautada no desenvolvimento do gestor de conflitos em sua integralidade.

Por isso, dentro do laboratório os alunos têm acesso a imersões em múltiplas áreas do conhecimento de forma atravessada às temáticas que compõem a rotina do gestor de conflitos, com o intuito de ampliar o campo de visão e de sensação. A ideia do laboratório é cooperar com a construção de um caminho autêntico e original por parte desse gestor que precisa compreender quais são suas potências e como elas podem ser canalizadas para a resolução de conflitos.³

Essa experiência contou com 13 (treze) gestores de conflitos de áreas diversas englobando humanas, saúde, dentre outras, o que já enriquece as trocas de saberes e vivências. Trata-se de uma imersão envolvendo arte e gestão de conflitos, chamada “Gênese do drama, medo e improviso”, com a finalidade de promover um contato direto dos gestores de conflitos, com as três expressões artísticas: dança, música e teatro. Ao final, os alunos responderam a um formulário que visou captar o impacto daquela experiência no repertório de sensações apreendidas e que estão correlacionadas com a habilidade de improvisar, a fim de refletir sobre a relação dessa habilidade com a gestão de conflitos.

A imersão aconteceu dentro de um teatro, proporcionando para os envolvidos uma experiência cênica da entrada à saída, com os mínimos detalhes preenchidos de sentido, já que no teatro todas as circunstâncias se conectam para a transmissão de uma mensagem. Os alunos chegaram e foram ocupando seus lugares, em meio às palavras espalhadas pelo chão, que denotavam sentimentos, as cortinas estavam fechadas e o espetáculo-aula ainda ia começar. Um dos objetivos da imersão era criar essa atmosfera artística, com a sensação de expectativa, de novidade, trazendo uma conotação diferente do que eles

² [IMECC – INSTITUTO DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CEARÁ \(imecc.com.br\)](http://imecc.com.br) Acesso em: 28 ago. 2023

³ <https://imecc.com.br/site/metodo-nexus> Acesso em: 20 dez. 2022.

estavam acostumados no tocante à processo de preparação e capacitação em gestão de conflitos. Essa preparação compõe parte do caminho para o processo criativo. (Bogart, 2011)

As cortinas se abriram e os alunos se depararam com um espetáculo-aula que abordava sobre o quanto as experiências de vida de uma pessoa podem ser utilizadas como bagagem nesse processo de preparação para a atuação enquanto gestor de conflitos, pois o conflito faz parte da vida, além da importância de se encontrar um caminho original e autêntico dentro da esfera profissional de cada um. Enquanto era representado o monólogo, 2 (dois) bailarinos interpretavam o texto, e, por conseguinte, as canções.

No segundo momento, o palco se transformou numa sala de aula e abriu-se uma roda de conversa para apresentar as conexões teóricas envolvendo arte e gestão de conflitos, o caminho metodológico para chegar até aquele momento. Após a introdução, os alunos foram recepcionados pelo professor de música que liderou o momento da imersão que conecta à música com a gestão de conflitos, abordou teoria sobre a temática da música como um processo de autoconhecimento e realizou dinâmicas com musicalização e instrumentos relacionadas com a detecção e percepção de sentimentos atrelados a memórias. Vale registrar que nesses momentos os alunos já ocupavam seus lugares no palco, a maioria estava de pés descalços, a vontade para se deixar sentir as sensações que aquele momento poderia proporcionar.

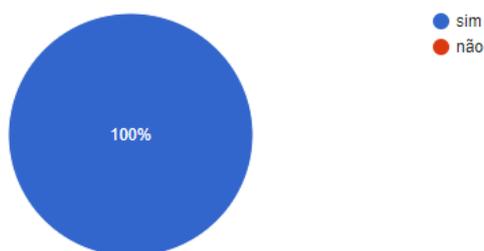
Nessa sequência, dilatados os sentidos por meio da música, era chegado o momento do contato dos alunos com a expressão artística teatro e as conexões relacionadas à gestão de conflitos, voltadas para a construção do personagem, estado de presença, escuta ativa, visão periférica, trabalho em conjunto e liderança criativa. Conduzidos pela professora de teatro, eles vivenciaram jogos teatrais e foram estimulados a criar personagens a partir daquela vivência. A todo instante lhes era indicado a memorização daquelas sensações que estavam sendo sentidas durante toda a imersão, pois seriam fios condutores para os passos seguintes.

Por fim, esse caminho foi trilhado para que eles juntos criassem pequenas esquetes com as temáticas de suas preferências relacionadas a gestão de conflitos, a partir do que foi despertado durante a imersão e suas urgências pessoais e profissionais, oportunidade em que os professores e os bailarinos também participaram desse processo de criação como sugere Howard Gardner (1993), autor da teoria das múltiplas inteligências, quando

ele defende que o processo artístico deve ser construído não só por artistas, mas numa atitude cooperativa com profissionais das outras áreas do conhecimento. Após a criação, as equipes apresentaram no palco principal a conclusão de seus trabalhos.

No momento da criação das cenas, os alunos foram estimulados a trabalharem a comunicação, trabalho em equipe, liderança, a capacidade de usar os recursos disponíveis, criatividade, pensamento rápido em virtude do pouco tempo que tiveram para preparar a apresentação, dentre outras habilidades e o resultado foi demonstrado dentro de uma experiência de palco completa, da execução a preparação, incluindo a abertura das cortinas, cenário, figurino, iluminação e som, todas essas realidades sem prévia preparação.

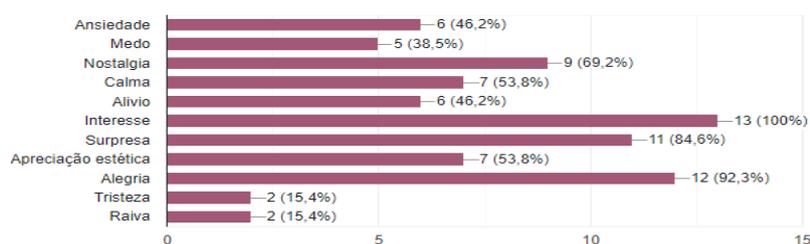
Logo após a imersão, para garantir a memorização dos momentos vividos, os alunos responderam um formulário online (Google), com perguntas (três objetivas e três subjetivas) referentes ao que eles vivenciaram. O foco do presente artigo se voltará para as perguntas de cunho objetivo. A primeira pergunta buscou saber se as conexões feitas durante a imersão envolvendo teoria e prática da arte e da gestão de conflitos fez sentido para eles. 100% da turma respondeu que sim, a interseção das duas áreas do conhecimento, arte e gestão de conflitos, faz sentido para eles.



Na sequência os alunos precisavam responder quais sensações foram despertadas durante a imersão. A pergunta era objetiva e as sensações poderiam ser marcadas pelos alunos conforme sua experiência pessoal sendo possível marcar mais de uma opção de resposta. O critério para a seleção das sensações foi com base numa pesquisa que aponta as principais sensações humanas⁴. Dentre elas, foram escolhidas pelo pesquisador (a) as que tinha relação com a criatividade e a gestão de conflitos. Um dos principais objetivos

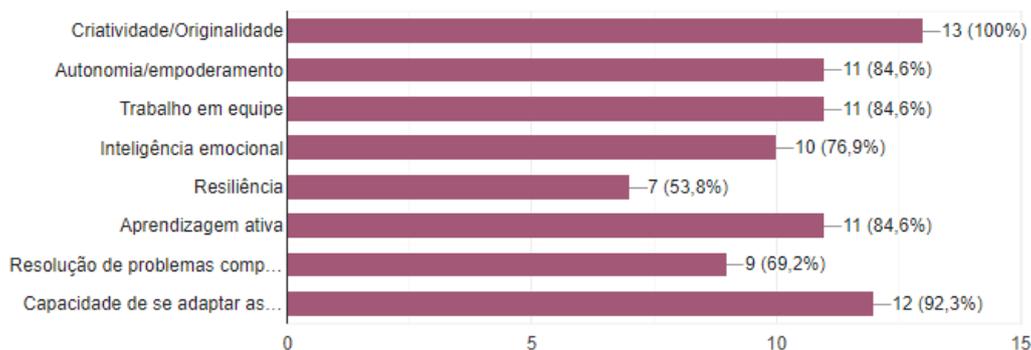
⁴ <https://exame.com/ciencia/estas-sao-as-27-principais-emocoes-humanas-segundo-a-ciencia/> Acesso em 23 de agosto de 2023

dessa experiência era o despertar de sensações, capazes de criar memórias que ampliem o repertório desse gestor no desenvolvimento das competências em gestão de conflitos.



As sensações mais recorrentes foram: interesse, alegria, surpresa e nostalgia. 100% dos alunos marcaram “interesse”. Esse dado estatístico é relevante para a coleta de dados desse artigo, pois o interesse é a base do processo criativo e um requisito para que a criatividade floresça (Gompertz, 2015). Quanto maior é o interesse, maior é a abertura para novas experiências. A partir daí estimulou-se também o improviso e a preparação mental para a resolução dos problemas que surgiram no meio desse caminho. A surpresa também é uma sensação importante para o processo criativo, pois ela dilata os sentidos humanos e prende a atenção. (Nachmanovitch, 1993). A nostalgia demonstra que os exercícios e jogos teatrais tocaram nas memórias dos alunos, um dos principais repertórios emocionais para se trabalhar o improviso. (Stanislavski, 2020)

A partir das sensações que foram despertadas durante a imersão, também, foi perguntado que habilidades eles acreditam que a arte conectada à gestão de conflitos pode desenvolver. As habilidades que foram colocadas como opção de resposta estão com base nas habilidades do século XXI. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).



Todos os gestores de conflitos que participaram da imersão acreditam que a conexão da arte com a gestão de conflitos desenvolve a criatividade/originalidade em primeiro lugar. Em segundo lugar eles marcaram a capacidade de se adaptar as mudanças. Em terceiro lugar há um empate entre a autonomia/empoderamento, trabalho em equipe

e aprendizagem ativa. Por fim, ocupando as últimas posições, os alunos marcaram a inteligência emocional, a resolução de problemas complexos e a resiliência como habilidades que eles acreditam que a conexão da arte com a gestão de conflitos pode desenvolver.

5. CONCLUSÃO

O problema da pesquisa partiu do questionamento sobre em que medida a experiência artística é capaz de contribuir para o desenvolvimento da criatividade no gestor de conflitos, a partir da técnica do improviso. Após as discussões e os resultados, a hipótese da pesquisa foi confirmada, pois o campo criado durante a imersão despertou sensações importantes para a criatividade e o processo criativo, pela técnica do improviso, em virtude de toda a experiência ter sido construída em tempo real, sem prévia preparação.

As sensações despertadas como por exemplo, interesse, surpresa, alegria e nostalgia, sinalizam um percurso criativo e um contínuo estado de prontidão para improvisar. Essas sensações ampliam a capacidade de percepção do aluno e preparam seu cérebro para o momento de resolver problemas complexos de forma rápida e eficiente, ou seja, capaz de gerar o máximo de soluções possíveis para uma mesma situação.

Essa correlação é relevante, pois ao despertar a criatividade por meio do improviso, o gestor de conflitos expande seu repertório, podendo desenvolver competências relativas aos personagens que precisa assumir em sua atuação e as técnicas que deve executar com maestria no momento de resolver um problema complexo. Essa expansão exige uma sensibilidade mais aguçada diante das situações envolvendo conflitos, capaz de direcionar quando silenciar, ouvir, falar na hora certa, perceber o que não está sendo dito, criar em cima do que é falado. O improviso atravessa todas essas realidades, como uma prática recorrente na rotina desse gestor.

Apesar do estudo oferecer respostas de médio alcance, e que a pesquisa é um processo contínuo, conclui-se com o presente artigo que o processo de preparação do gestor de conflitos precisa contemplar experiências que despertem essa sensibilidade, com o intuito de ampliar o repertório disponível para os seus processos criativos e prepará-lo para as situações que ele não pode prevêê.

Como preparar o gestor de conflitos para as situações que não se pode prevê? De acordo com as discussões e os resultados da presente pesquisa que foi desenvolvida no Instituto de Mediação e Conciliação do Ceará (IMECC) com gestores de conflitos em formação, ele deve ser exposto a múltiplas experiências que gerem variáveis sensações humanas que podem ser conectadas aos seus processos criativos enquanto gestores de conflitos, como por exemplo, experiências artísticas, por isso defende-se a ideia do improviso como habilidade criativa nos meios consensuais de conflitos.

6. REFERÊNCIAS

- BOAL, Augusto. **O arco-íris do desejo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- BOGARD, Anne. **A preparação do diretor**: sete ensaios sobre arte e teatro. – São Paulo: editora WMF Martins Fontes, 2011.
- BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016
- CAMERON, Julia. **O caminho do artista**. Rio de Janeiro, Sextante, 2017.
- DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas: histórias reais de empresas que transformaram problemas em grandes oportunidades**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artmed, 1995.
- GOMPERTZ, Will. **Pense como um artista e tenha uma vida mais criativa e produtiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.
- NACHMANOVITCH, Stephen. **Ser criativo. O poder da improvisação na vida e na arte**. São Paulo: Summus, 1993.
- STANISLAVSKI, Constantin. **A preparação do ator**. Rio de Janeiro: civilização brasileira, 2020.
- OBRY, Olga. **O teatro na escola**. São Paulo: Melhoramentos, 1956.
- URY, Willian. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2015.
- URY, William; PATTON, Bruce; FISHER, Roger. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- WORLD ECONOMIC FORUM. Global challenge insight report. **The Future of Jobs Empolyment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 15 dez. 2022.

ZUGMAN, Fábio. **O mito da criatividade: desconstruindo verdades e mitos.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018