

**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**

**MINISTRO DE ESTADO DA JUSTIÇA**

José Eduardo Cardozo

**SECRETÁRIO DE REFORMA DO JUDICIÁRIO**

Flávio Croce Caetano

**DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICA JUDICIÁRIA**

Marcelo Vieira de Campos

**CHEFE DE GABINETE**

Kelly Oliveira Araújo

**COORDENADOR-GERAL DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA**

Eduardo Machado Dias

**CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**

**PRESIDENTE**

Min. Carlos Ayres Britto

**CORREGEDORA GERAL DE JUSTIÇA**

Min. Eliana Calmon

**COORDENADOR DO MOVIMENTO PELA CONCILIAÇÃO**

Conselheiro José Roberto Neves Amorim

**PRESIDENTE DA COMISSÃO DE ACESSO À JUSTIÇA**

Conselheiro Ney José de Freitas

**REPRESENTANTE RESIDENTE DO PNUD-BRASIL**

Jorge Chediek

**ORGANIZADOR**

André Gomma de Azevedo

**AUTORES:**

Alston Henrique de Souza, André Gomma de Azevedo, Artur Coimbra de Oliveira, Breno Zaban Carneiro, Cintia Machado Gonçalves Soares, Clarissa Menezes Vaz, Daniela Maria Cordua Böson, Fábio Portela Lopes de Almeida, Francisco Schertel Ferreira Mendes, Gustavo de Azevedo Tranchito, Guilherme Lima Amorim, Henrique de Araújo Costa, Isabela Seixas, Ivan Machado Barbosa, Jaqueline Silva, Michelle Tonon Barbado, Juliana Nicola Kilian, Juliano Zaiden Benvido, Marcelo Girade Corrêa, Maysa Massimo, Otávio Augusto Buzar Perroni, Paulina D'Apice Paez, Roberto Portugal Bacellar, Sérgio Antônio Garcia Alves Jr., Valéria F. Lagrasta Lucchiarí, Wilson Matchow Vedana, Vinícius Prado.

**ORGANIZAÇÃO: André Gomma de Azevedo**

Juliz de Direito (TJBA), Mestre em Direito pela Universidade de Columbia, em Nova Iorque – EUA. Instrutor de técnicas autocompositivas do Movimento pela Conciliação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e da Escola Nacional da Magistratura (ENMJ/AMB). Professor Pesquisador Associado da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília (FD/UnB), Foi mediador no Instituto de Mediação e Resolução de Conflitos (IMCR) e no Juizados de Pequenas Causas no Harlem, ambos em Nova Iorque – EUA. Foi ainda Consultor Jurídico na General Electric Company (GE), em Fairfield, CT – EUA.

**FICHA TÉCNICA DA PUBLICAÇÃO:**

**Capa**

Rodrigo Bezerra Domingues

**Diagramação**

Divanir Júnior Moura Mattos e  
Carlos Eduardo Menezes de Souza Costa

**Impressão**

AGBR Comércio e Impressos Gráficos Ltda.

**Tiragem**

8000 exemplares

# MANUAL DE MEDIACÇÃO JUDICIAL

**Ministério da Justiça**

Secretaria de Reforma do Judiciário

Espanada dos Ministérios, bloco T, 3º andar, sala 324

CEP 70.064-900, Brasília-DF, Brasil.

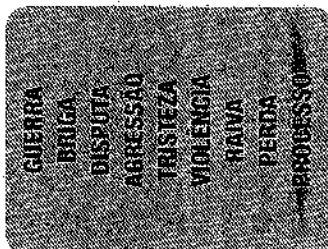
(61) 2025-9118

www.mj.gov.br

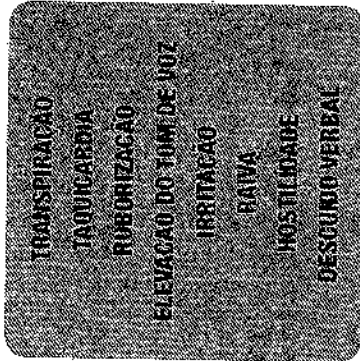
# Teoria do conflito

## O CONFLITO E O PROCESSO JUDICIAL

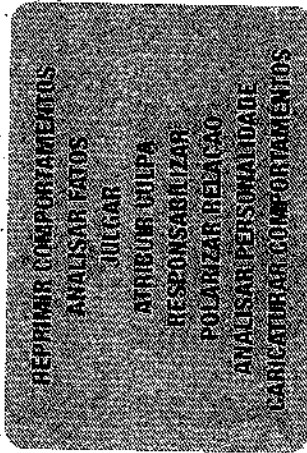
O conflito pode ser definido como um processo ou estado em que duas ou mais pessoas divergem em razão de metas, interesses ou objetivos individuais percebidos como mutuamente incompatíveis<sup>15</sup>. Em regra, intuitivamente se aborda o conflito como um fenômeno negativo nas relações sociais que proporciona perdas para, ao menos, uma das partes envolvidas. Em treinamentos de técnicas e habilidades de mediação, os participantes frequentemente são estimulados a indicarem a primeira ideia que lhes vem a mente ao ouvirem a palavra conflito. Em regra, a lista é composta pelas seguintes palavras:



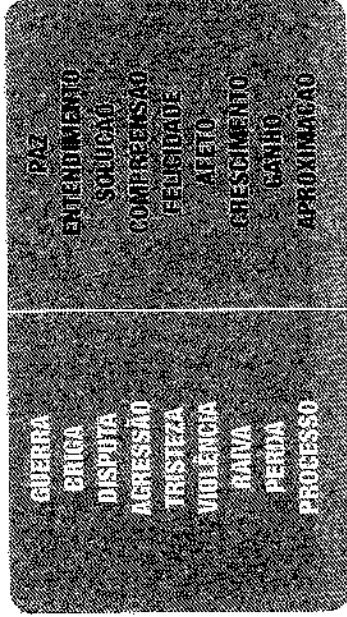
Em seguida, sugere-se ao participante do treinamento que se recorde do último conflito em que se envolveu significativamente. Perguntados quanto às reações fisiológicas, emocionais e comportamentais que tiveram muitos participantes indicam que reagiram ao conflito da seguinte forma:



Nesses conflitos, nota-se em regra a atuação abundante do hormônio chamado adrenalina que provoca tais reações. Quando solicitado a eles para indicar os procedimentos percebidos por pessoas significativamente envolvidas emocionalmente em conflitos, os participantes de treinamentos, em regra, indicam que se adotam (ainda que posteriormente haja arrependimento) as seguintes práticas (mesmo os envolvidos sabendo que poderiam não ser aquelas mais eficientes ou produtivas):



Diante de tais reações e práticas de resolução de disputas, poderiam-se sustentar que o conflito sempre consiste em um fenômeno negativo nas relações humanas? A resposta da doutrina e dos próprios participantes dos citados treinamentos é negativa. Consta-se que do conflito podem surgir mudanças e resultados positivos. Quando questionados sobre aspectos positivos do conflito (i.e. "O que pode surgir de positivo em razão de um conflito?") – ou formas positivas de se perceber o conflito – em regra, participantes de treinamentos em técnicas e habilidades de mediação apresentam, dentre outros, os seguintes pontos:



A possibilidade de se perceber o conflito de forma positiva consiste em uma das principais alterações da chamada moderna teoria do conflito. Isso porque a partir do momento em que se percebe o conflito como um fenômeno natural na relação de quaisquer seres vivos é que é possível se perceber o conflito de forma positiva.

Exemplificativamente, em uma determinada mediação, após a declaração de abertura um advogado dirige-se para o mediador e irritado indica que *"esta mediação está se alongando desnecessariamente e a cada minuto sinto que terei que gastar mais tempo com isso ou aquilo. Acho que você não está sabendo mediar"*. O mediador, neste momento, poderia interpretar o discurso do advogado de algumas formas distintas: *i)* como uma agressão (percebe-se o conflito como algo negativo); *ii)* como uma oportunidade de demonstrar às partes e aos seus advogados como se despolariza uma comunicação (percebe-se o conflito como algo positivo); *iii)* como um sinal de insatisfação com sua atuação como mediador (percebe-se o conflito como algo negativo); *iv)* como um sinal de que algumas práticas autocompositivas podem ser aperfeiçoadas – e.g. sua declaração de abertura poderia ser desenvolvida deixando claro que o processo de mediação pode se estender por várias sessões e que o advogado pode auxiliar muito as partes ao permanecer de sobreaviso nos horários das sessões de mediação; *v)* como um desafio ou confronto para testar sua força e domínio sobre a mediação (percebe-se o conflito como algo negativo); *vi)* como um pedido realizado por uma pessoa que ainda não possui habilidades comunicativas necessárias (percebe-se o conflito como algo positivo). Na hipótese narrada, o mediador, se possuisse técnicas e habilidades autocompositivas mínimas necessárias para exercer esta função, seguramente perceberia a oportunidade que lhe foi apresentada perante as partes e tenderia a reagir como normalmente se reage perante uma oportunidade como essas:

TRANSPARENCIA	MODERAÇÃO
PAUCIQUARDIA	EQUILIBRIO
RUBRIZAÇÃO	NATURALIDADE
ELEVACAO DO TOM DE VOZ	SERENIDADE
IRRITACAO	COMPREENSAO
BAIXA	SIMPATIA
HOSTILIDADE	AMABILIDADE
DESBRIBO VERBAL	CONSCIENCIA VERBAL

Nota-se que a coluna da esquerda seria abandonada pelo mediador, na hipótese narrada, caso ele possuisse as técnicas e habilidades auto-compositivas necessárias e percebesse o conflito como uma oportunidade.

Naturalmente, opta-se conscientemente pela coluna da direita no quadro anterior. Isso porque o simples fato de se perceber o conflito de forma negativa desencadeia uma reação denominada de "retorno de luta" ou fuga (ou apenas luta ou fuga) ou resposta de estresse agudo. O retorno de luta ou fuga consiste na teoria de que animais reagem a ameaças com uma descarga ao sistema nervoso simpático impulsivo, dando-o a lutar ou fugir.<sup>16</sup>

Em suma, o mecanismo de luta ou fuga consiste em uma resposta que libera a adrenalina causadora das reações da coluna da esquerda no quadro anterior. Por sua vez, ao se perceber o conflito como algo positivo, ou ao menos potencialmente positivo, tem-se que o mecanismo de luta ou fuga tende a não ser desencadeado ante a ausência de percepção de ameaça, o que, por sua vez, facilita que as reações indicadas na coluna da direita sejam alcançadas.

Note-se que se o mediador tivesse insistido em ter uma interação caso houvesse reagido negativamente ao conflito, possivelmente tenderia a discutir com o advogado (e.g. "não é minha culpa - são os problemas trazidos pelas partes que precisam de mais tempo"), ou a julgá-lo (e.g. "Você sempre teve esse temperamento? Acho que ele não é compatível com a mediação"), ou a reprimir comportamentos (e.g. "esse discurso foi desnecessário. O que o Sr. gostaria não é..."), ou a polarizar a relação (e.g. "você é que não está sabendo participar de uma mediação"). Isto é, entre outras práticas (ineficientes) de resolução de disputas na hipótese citada temos aquelas da coluna da esquerda no quadro a seguir:

REPRIMIR COMPORTAMENTOS	COMPREENDER COMPORTAMENTOS
ANALISAR FATOS	ANALISAR INTENÇÕES
JULGAR	RESOLVER
ATRIBUIR CULPA	BUSCAR SOLUÇÕES
RESPONSABILIZAR	SER PROATIVO PARA RESOLVER
POLARIZAR RELAÇÃO	DESPOLARIZAR A RELAÇÃO
JULGAR O CARÁTER/PIESSUA	ANALISAR PERSONALIDADE
PARCATURAR COMPORTAMENTOS	GERIR SUAS PRÓPRIAS EMOÇÕES

Por outro lado, no referido exemplo, o mediador poderia adotar práticas mais eficientes para atender de forma mais direta seus próprios interesses - como o de ser reconhecido como um mediador zeloso e que os seus usuários pudessem aproveitar a oportunidade da mediação para aprender a lidar com o conflito da melhor forma possível e com o mínimo de desgaste desnecessário. Para tanto, caberia ao mediador adotar algumas das práticas relacionadas à direita no quadro anterior. Assim, ao ouvir o comentário do advogado, o mediador poderia responder que: "Dr. Tiago, agradeço sua franqueza. Pelo que entendi o senhor, como um advogado já estabelecido, tem grande preocupação com o tempo investido na mediação e gostaria de entender melhor por quanto tempo estaremos juntos e em quais momentos sua participação seria essencial. Há algum outro ponto na mediação que o senhor gostaria de entender melhor?"

Vale destacar que a resposta dada ao advogado estabelece que não há necessidade de se continuar o diálogo como se um estivesse errado e o outro certo. Parte-se do pressuposto que todos tenham interesses congruentes - como o de ter uma mediação que se desenvolva em curto prazo com a melhor realização de interesses das partes e maior grau de efetividade de resolução de disputas. O ato ou efeito de não perceber um diálogo ou um conflito como se houvesse duas partes antagônicas ou dois pólos distintos (um certo e outro errado) denomina-se *despolarização*. No exemplo, constata-se que se o mediador tivesse despolarizado a interação com o advogado, isso não o colocaria em situação de humilhação ou inferioridade em relação a este profissional. De fato, percebe-se que ele apenas assumiu posição mais confortável na mediação - de legitimidade e liderança - a partir do momento em que tivesse demonstrado saber resolver bem conflitos.

## CONFLITOS E DISPUTAS

Há autores que sustentam que uma disputa existe quando uma pretensão é rejeitada integral ou parcialmente, tornando-se parte de uma lide quando envolve direitos e recursos que poderiam ser deferidos ou negados em juízo<sup>17</sup>. De definições como esta, sugere-se que há uma distinção técnica entre uma disputa e um conflito na medida em que alguns autores sustentam que uma disputa somente existe depois de uma demanda ser proposta. Um conflito se mostra necessário para a articulação de uma demanda. Um conflito, todavia, pode existir sem que uma demanda seja proposta. Assim, apesar de uma disputa não poder existir sem um conflito, um conflito pode existir sem uma disputa<sup>18</sup>.

Em termos coloquiais, conflito refere-se a um desentendimento - a expressão ou manifestação de um estado de incompatibilidade. Nesse sentido, segundo o principal dicionário de resolução de conflitos da atualidade, organizado pelo Prof. Douglas Yarn, um conflito seria sinônimo de uma disputa. Vale ressaltar que há autores de grande destaque internacional, como o Prof. Morton Deutsch, que tratam os dois conceitos como sinônimos. No entanto, a maior parte da doutrina tende a realizar a distinção acima transcrita.

Para efeitos do presente manual, considerou-se que a prática deve prevalecer sobre a semântica. Discussões teóricas em que dogmas são criados sobre "conflito e disputa" e se estas devem ser "resolvidas ou dissolvidas" não são relevantes a ponto de se recomendar o dispêndio de muito tempo acerca dessas questões.

## ESPIRAIS DE CONFLITO

Para alguns autores como Rubin e Kriesberg, há uma progressiva escalada em relações conflituosas, resultante de um círculo vicioso de ação e reação. Cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa. Esse modelo, denominado de espirais de conflito, sugere que com esse crescimento (ou escalada) do conflito, as suas causas originárias progressivamente tornam-se secundárias a partir do momento em que os envolvidos mostram-se mais preocupados em responder a uma ação que imediatamente antecedeu sua

reação. Por exemplo, se em um dia de congestionamento, determinado motorista sente-se ofendido ao ser cortado por outro motorista, sua resposta inicial consiste em pressionar intencionalmente a buzina do seu veículo. O outro motorista responde também buzinaando e com algum gesto des-cortês. O primeiro motorista continua a buzinar e responde ao gesto com um ainda mais agressivo. O segundo, por sua vez, abaixa a janela e insulta o primeiro. Este, gritando, responde que o outro motorista deveria parar o carro e "agir como um homem". Este, por sua vez, joga uma garrafa de água no outro veículo. Ao pararem os carros em um semáforo, o motorista cujo veículo foi atingido pela garrafa de água sai de seu carro e chuta a carroceria do outro automóvel. Nota-se que o conflito desenvolveu-se em uma espiral de agravamento progressivo das condutas conflituosas. No exemplo citado, se houvesse um policial militar perto do último ato, este poderia ensejar um procedimento de juizado especial criminal. Em audiência, possivelmente o autor do fato indicaria que seria, de fato, a vítima; e, de certa forma, estaria falando a verdade uma vez que nesse modelo de espiral de conflitos ambos são, ao mesmo tempo, vítima e ofensor ou autor do fato.

## PROCESSOS CONSTRUTIVOS E DESTRUTIVOS

O processualista mexicano Zamorra Y Castillo sustentava que o processo rende, com frequência, muito menos do que deveria - em "função dos defeitos procedimentais, resulta muitas vezes lento e custoso, fazendo com que as partes quando possível, o abandonem"<sup>19</sup>. Cabe acrescentar a esses "defeitos procedimentais" o fato de que, em muitos casos, o processo judicial aborda o conflito como se fosse um fenômeno jurídico e, ao tratar exclusivamente daqueles interesses juridicamente tutelados, exclui aspectos do conflito que são possivelmente tão importantes quanto ou até mais relevantes do que aqueles juridicamente tutelados.

Quanto a esses relevantes aspectos do conflito, Morton Deutsch, em sua obra *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*<sup>20</sup> apresentou importante classificação de processos de resolução de disputas ao indicar que esses podem ser *construtivos* ou *destrutivos*. Para Deutsch, um processo destrutivo se caracteriza pelo enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa em razão da forma

19 ZAMORRA Y CASTILLO. *Proceso, autocomposición e autotutela*. Cidade do México: Ed. Universidad Autónoma Nacional de México, 1991. p. 238.

20 DEUTSCH, Morton. *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven: Yale University Press, 1973. Cabo Abinócy

17 BAILEY, S. D. *Peaceful Settlement of International Disputes*. Nova Iorque: Instituto das Nações Unidas para o Treinamento e Pesquisa, 1971.



pela qual esta é conduzida. Em processos destrutivos há a tendência de o conflito se expandir ou tornar-se mais acentuado no desenvolvimento da relação processual. Como resultado, tal conflito frequentemente torna-se “independente de suas causas iniciais”<sup>21</sup>, assumindo feições competitivas nas quais cada parte busca “vencer” a disputa e decorre da percepção, muitas vezes errônea, de que os interesses das partes não podem coexistir. Em outras palavras, as partes quando em processos destrutivos de resolução de disputas concluem tal relação processual com esmaecimento da relação social preexistente à disputa e acentuação da animosidade decorrente da ineficiente forma de endereçar o conflito.

Por sua vez, processos construtivos, segundo Deutsch, seriam aqueles em razão dos quais as partes concluiriam a relação processual com um fortalecimento da relação social preexistente à disputa. Para esse professor, processos construtivos caracterizam-se: *i*) pela capacidade de estimular as partes a desenvolver soluções criativas que permitam a compatibilização dos interesses aparentemente contrapostos; *ii*) pela capacidade das partes ou do condutor do processo (e.g. magistrado ou mediador) a motivar todos os envolvidos para que *prospectivamente* resolvam as questões sem atribuição de culpa; *iii*) pelo desenvolvimento de condições que permitam a reformulação das questões diante de eventuais impasses<sup>22</sup> e *iv*) pela disposição das partes ou do condutor do processo a abordar, além das questões juridicamente tuteladas, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação (social) das partes. Em outros termos, partes quando em processos construtivos de resolução de disputas concluem tal relação processual com fortalecimento da relação social preexistente à disputa e, em regra, robustecimento do conhecimento mútuo e empatia.

Assim, retornando ao conceito de Zamora Y Castillo, processualista mexicano do início do século XX, o processo [judicial], de fato, rende com frequência menos do que poderia. Em parte porque se direciona, sob seu escopo social<sup>23</sup>, à pacificação, fazendo uso, na maioria das vezes, de mecanismos destrutivos de resolução de disputas a que tal autor denominou “defeitos procedimentais”. Diante disso, pode-se afirmar que há patente necessidade de novos modelos que permitam que as partes possam, por intermédio de um procedimento participativo, resolver suas disputas construtivamente ao fortalecer relações sociais, identificar interesses subjacentes ao conflito, promover relacionamentos cooperativos, explorar

estratégias que venham a prevenir ou resolver futuras controvérsias<sup>24</sup>, e educar as partes para uma melhor compreensão recíproca<sup>25</sup>.

A discussão acerca da introdução de mecanismos que permitam que os processos de resolução de disputas tornem-se progressivamente construtivos necessariamente deve ultrapassar a simplificada e equivocada conclusão de que, abstratamente, um processo de resolução de disputas é melhor do que outro. Devem ser desconsideradas também soluções generalistas como se a mediação ou a conciliação fossem panacéias para um sistema em crise<sup>26</sup>. Dos resultados obtidos no Brasil, conclui-se que não há como impor um único procedimento auto-compositivo em todo território nacional ante relevantes diferenças nas realidades fáticas (*fatis-præciè*<sup>27</sup>) em razão das quais foram elaboradas.

Diante da significativa contribuição de Morton Deutsch ao apresentar o conceito de processos construtivos de resolução de disputas, pode-se afirmar que ocorreu alguma recontextualização acerca do conceito de conflito ao se registrar que este é um elemento da vida que inevitavelmente permeia todas as relações humanas e contém potencial de contribuir positivamente nessas relações. Nesse espírito, se conduzido construtivamente, o conflito pode proporcionar crescimento pessoal, profissional e organizacional<sup>28</sup>. A abordagem do conflito – no sentido de que este pode, *se conduzido com técnica adequada*, ser um importante meio de conhecimento, amadurecimento e aproximação de seres humanos – impulsiona também relevantes alterações quanto à responsabilidade e à ética profissional.

Constata-se que, atualmente, em grande parte, o ordenamento jurídico processual, que se dirige predominantemente à pacificação social<sup>29</sup>, organiza-se, segundo a ótica de Morton Deutsch, em torno de processos destrutivos lastreados, em regra, somente no direito positivo. As partes, quando buscam auxílio do Estado para solução de seus conflitos, frequentemente têm o conflito acentuado ante procedimentos que abstratamente se apresentam como brilhantes modelos de lógica jurídica-processual – contudo, no cotidiano, acabam por frequentemente se mostrar ineficientes

24 RHODE, Deborah L. *In the Interest of Justice: Reforming the Legal Profession*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2000, p. 192.

25 BARUCH BUSH, Robert et al. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 1994.

26 Há diversas situações em que a mediação ou a conciliação não são recomendadas como alternativas que visem sobre interesses coletivos ou que requeiram elevado grau de publicidade (e.g. Ações Cíveis Públicas decorrentes de danos a saúde coletivos pelo uso do ambiente como isolante térmico).

27 Cf. CARNELUTTI, Francesco. *Diritto e Processo*, n. 6, p. 11 apud DINAMARCO, Cândido Rangel. *Nota Era do Processo Civil*. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 21.

21 DEUTSCH, Ob. Cit. p. 351.

22 DEUTSCH, Ob. Cit. p. 360.

na medida em que enfraquecem os relacionamentos sociais preexistentes entre as partes em conflito. Exemplificativamente, quando um juiz de direito sentença determinando com quem ficará a guarda de um filho ou os valores a serem pagos a título de alimentos, põe fim, para fins do direito positivado, a um determinado litígio; todavia, além de não resolver a relação conflituosa, muitas vezes acirra o próprio conflito, criando novas dificuldades para os pais e para os filhos<sup>30</sup>. Torna-se claro que o conflito, em muitos casos, não pode ser resolvido por abstrata aplicação da técnica de subsunção. Ao examinar quais fatos encontram-se presentes para em seguida indicar o direito aplicável à espécie (subsunção) o operador do direito não pode mais deixar de forá o componente fundamental ao conflito e sua resolução: o ser humano.

#### Perguntas de fixação:

1. O que são processos construtivos?
2. Enumere três características de processos construtivos.
3. Qual a importância do mecanismo de luta e fuga em processos de resolução de disputa?
4. O que são espírais de conflito? Qual a importância de se compreender a espiral de conflitos?

#### Bibliografia:

AZEVEDO, André Gomma de. Autocomposição e processos construtivos: uma breve análise de projetos piloto de mediação forense e alguns de seus resultados. In: AZEVEDO, André Gomma de (org.). *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. v. 3.

\_\_\_\_\_. André Gomma de. Fatores de Efetividade de Processos de Resolução de Disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista. In: *Revista de Mediação e Arbitragem*. Ed. Revista dos Tribunais, n. 5, 2005.

DEUSTCH, Morton. *A Resolução do Conflito: processos construtivos e destrutivos*. New Haven (CT) Yale University Press, 1977 – traduzido e parcialmente publicado em AZEVEDO, André Gomma de (org.) *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2004. v. 3.

ENTELMAN, Remo F. *Teoría de Conflictos: Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Ed. Gedisa, 2002.