

■ A EDITORA MÉTODO se responsabiliza pelos vícios do produto no que concerne à sua edição (impressão e apresentação) a fim de possibilitar ao consumidor bem manuseá-lo e lê-lo). Os vícios relacionados à atualização da obra, aos conceitos doutrinários, às concepções ideológicas e referências indevidas são de responsabilidade do autor e/ou atualizador.

Todos os direitos reservados. Nos termos da Lei que resguarda os direitos autorais, é proibida a reprodução total ou parcial de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive através de processos xerográficos, fotocópia e gravação, sem permissão por escrito do autor e do editor.

Impresso no Brasil – Printed in Brazil

■ Direitos exclusivos para o Brasil na língua portuguesa

Copyright © 2013 by

EDITORA MÉTODO LTDA.

Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Rua Dona Brígida, 701, Vila Mariana – 04111-081 – São Paulo – SP

Tel.: (11) 5080-0770 / (21) 3543-0770 – Fax: (11) 5080-0714

metodo@grupogen.com.br | www.editorametodo.com.br

■ Capa: Danilo Oliveira

■ CIP – Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

N293

Negociação, mediação e arbitragem – curso básico para programas de graduação em Direito / coordenação Carlos Alberto de Salles, Marco Antônio Garcia Lopes Lorenzini e Paulo Eduardo Alves da Silva. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2012.

ISBN: 978-85-309-4339-4

1. Mediação. 2. Administração de conflitos. 3. Resolução de disputa (Direito). I. Braga Neto, Adolfo. II. Salles, Carlos Alberto de. III. Lorenzini, Marco Antônio Garcia Lopes. IV. Silva, Paulo Eduardo Alves da.

12-3406

CDU: 347

LISTA DE AUTORES

ADOLFO BRAGA NETO

Advogado, Mediador, Árbitro, Consultor e Professor. É coautor do livro *O que é mediação de conflitos* da Coleção Primeiros Passos da Editora Brasileira e coorganizador do livro *Aspectos atuais da mediação e demais métodos extra e judiciais de resolução de conflitos* da Editora GZ, Rio de Janeiro, 2012. É também autor de diversos artigos sobre conciliação, mediação e arbitragem em livros e revistas especializadas ou não. Presidente do Conselho de Administração do Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil – IMAB.

ALFRED HABIB SIOUF FILHO

Advogado. Especialista (*Master 2 Professionnel*) em Direito do Comércio Internacional pela *Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*. Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas.

CAMILA PORTILHO LOPES REGO

Graduada do curso de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Estagiária da L.O. Baptista, Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira e Agel Advogados.

CARLOS ALBERTO DE SALLES

Professor do Departamento de Direito Processual da USP. Livre docente, doutor e mestre pela USP. Procurador de Justiça em São Paulo.

CÉLIA REGINA ZAPPAROLLI

Advogada, mediadora de conflitos, docente e consultora em mediação de conflitos em Políticas Públicas (de Justiça, Segurança Integral, Habitação e Desenvolvimento Urbano). Foi consultora em mediação do PNUD para Programas Nacionais e do Mercosul, que envolviam o instrumental da Mediação, e em ações diretas na Senasp, SRJ, Senad, TJDF de 2006 a 2009. Cofundadora e cocoordenadora na primeira gestão do Fórum Nacional de Mediação – Foname. Presidente da Rede Internacional de Mediação Interdisciplinar – Rimi. Coordenadora técnico-

A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM CASOS CONCRETOS

Tania Almeida e Samantha Pelajo

Sumário: 1. Introdução – 2. Os Almeida – um caso de empresa familiar; 2.1 Breve caracterização; 2.2 O momento de deflagração do conflito; 2.3 O processo de mediação: aportes teóricos e técnicos – 3. Os Campelo – um caso de sucessão hereditária; 3.1 Breve caracterização; 3.2 O momento de deflagração do conflito; 3.3 O processo de mediação – aportes teóricos e técnicos – 4. Os Castro – um ex-casal que chega ao Juizado Especial Criminal; 4.1 Breve caracterização e o momento de deflagração do conflito; 4.2 O processo de mediação – aportes teóricos e técnicos – 5. A Mineiradora e o Condomínio – um caso de conflito ambiental; 5.1 Breve caracterização; 5.2 O momento de deflagração do conflito; 5.3 O processo de mediação/facilitação de diálogos com múltiplas partes – aportes teóricos e técnicos – 6. Conclusão.

1. INTRODUÇÃO

A oportunidade de escrever sobre a mediação em casos concretos nos tomou de entusiasmo pelo ensejo de compartilhar com o cenário brasileiro, que está em processo de legitimar a mediação em sua cultura, exemplos de aplicabilidade do instituto.

Para isso, o primeiro passo foi a eleição de casos. Optamos por apresentar quatro casos, representativos da diversidade de emprego do instrumento. Os Almeida integram uma empresa familiar na passagem da segunda para a terceira geração, o que os coloca em tensão e em diálogo na tentativa de preservar a empresa, a propriedade e o relacionamento familiar. Os Campelo são irmãos que administram um momento conturbado de sucessão hereditária, com risco de ruptura das relações familiares. Os Castro são um ex-casal

que transformou uma convivência amorosa e pacífica em ida ao Juizado Especial Criminal. A Mineradora e o Condomínio é um caso ambiental que envolve múltiplas partes e que obteve no diálogo a garantia do atendimento das necessidades de todos e o suporte para os seus 30 anos de convivência previstos.

Estruturamos cada apresentação em três segmentos, de forma a conferir-lhes uma visão panorâmica em termos da história que permeia cada caso e das intervenções técnicas que consideramos favorecedoras dos resultados obtidos: (i) uma breve caracterização do caso; (ii) o momento de deflagração do conflito; e (iii) a mediação – aportes teóricos e técnicos formatam as narrativas.

As intervenções técnicas, alguns aportes teóricos e determinados conceitos estão destacados nos textos em itálico, a fim de facilitar a identificação para os que estão menos familiarizados com a mediação de conflitos e com os temas abordados. Além disso, cada caso está acompanhado por duas referências bibliográficas comentadas, com vistas a fornecer informações teóricas e técnicas adicionais, uma vez que prescindimos das notas de rodapé.

Esperamos que os casos apresentados ilustrem a diversidade de atuação da mediação e estimulem o leitor a incluir, em seu painel de Métodos de Resolução de Conflitos, esse instrumento que se propõe a construir consenso e a preservar a relação social entre as pessoas e as organizações.

2. OS ALMEIDA – UM CASO DE EMPRESA FAMILIAR

2.1 Breve caracterização

Seu Manuel e dona Francisca vieram de Portugal recém-casados para tentar a vida no Brasil. Foram muitos os anos de trabalho árduo no armazém do seu Luiz, um espanhol erradicado em São Paulo. Com a morte do patrão, Manuel reuniu todas as economias e conseguiu tornar-se dono do negócio. Foi prosperando de forma cada vez mais significativa, até que transformou o armazém em uma rede de supermercados.

Com muito esforço, seu Manuel pôde garantir à prole de quatro filhos uma educação de qualidade. Antônio (60 anos), Augusto (falecido aos 51 anos) e Joaquim (48 anos) concluíram os estudos em Administração de Empresas – os dois primeiros com o firme propósito de trabalhar ao lado do pai –; o caçula aspirava a voos mais altos, graduou-se também em Engenharia e fez pós-graduação no exterior. A filha mulher, Margarida (58 anos), cursou o magistério, mas acabou se resignando com uma função de cunho gerencial nos negócios da família.

Os quatro filhos constituíram família, Antônio por mais de uma vez, e deram aos pais quinze netos. Pouco depois da morte de seu Manuel, ocorrida há seis anos, um trágico acidente culminou no falecimento de três funcionários e de Augusto e fez com que Margarida assumisse, ao lado de Antônio, a direção da empresa.

Dona Francisca e a(s) família(s) de três de seus filhos são integralmente providas pela receita oriunda da rede de supermercados. Joaquim, diferentemente dos demais, galgou a posição de presidente de uma multinacional, com sede em Curitiba, e pouco se interessa pelos rumos da empresa do pai.

2.2 O momento de deflagração do conflito

Quando a terceira geração chega à fase adulta, sua influência sobre a direção dos negócios passa a ser bastante intensa, especialmente porque três dos quinze netos dedicaram-se profissionalmente a áreas consonantes com os interesses da empresa e partilham da convicção de que os conhecimentos técnicos de ponta apreendidos em seus cursos universitários terão o condão de superar a estagnação das práticas gerenciais, já obsoletas, e trazer resultados muito mais lucrativos.

Em resposta aos questionamentos dos sobrinhos, relativos à gestão da sociedade, os dois sócios-administradores – Antônio e Margarida – procuram um consultor em empresas familiares para ajudá-los a conferir um viés mais profissional para o negócio. A consultoria identifica pecados comuns à condução de empresas familiares e coloca os membros da família diante de impasses que demandam um delicado e complexo diálogo entre os envolvidos. A partir da constatação de que a rede de supermercados não mais tem fôlego para continuar provendo a viúva de seu fundador e mais quatro famílias (uma vez que um dos três filhos que dependem financeiramente do negócio casou uma segunda vez), e de que está seriamente endividada, inclusive por passivos fiscais e trabalhistas, o conflito ganha um tom ainda mais confrontativo e passa a envolver as três gerações. Até mesmo a família de Joaquim, que até então se mantinha silente, é instada a tomar uma posição.

Com o diagnóstico da consultoria em mãos, a família chega à mediação com a intenção de colocar em pauta todos os temas que demandariam uma negociação baseada em consenso para serem bem administrados.

A intervenção de um mediador foi fortemente recomendada pela consultoria, notadamente em razão de os diálogos resultarem, invariavelmente, em discussões improdutivas e desgastantes e, também, porque todos entendiam que os laços afetivos entre os familiares deveriam ser preservados.

2.3 O processo de mediação: aportes teóricos e técnicos

Os Almeida procuram a equipe de mediadores motivados pela percepção de que a gestão empresarial precisa de um redesenho para se tornar mais profissional, afinal, o caráter doméstico da administração não condiz com uma rede de supermercados que pretende ser competitiva.

Assim, são porta-vozes da seguinte pauta de negociação, identificada na consultoria: (i) definir se a empresa manterá uma administração doméstica ou se conferirá um perfil profissional à gestão, contratando profissionais especializados, inclusive para cargos de direção, entre outras medidas; (ii) estabelecer, com clareza, critérios para ratificar a participação dos familiares já dedicados ao negócio e para nortear a incorporação de novos membros da família a seus quadros – se a escolha se dará por competência ou pelas relações de parentesco e se os cargos serão preenchidos em função das demandas da empresa ou da necessidade das pessoas; (iii) deliberar como viabilizar a quitação dos débitos fiscais, não só porque estão cada vez mais onerando os cofres da rede de supermercados, mas também em virtude dos benefícios oferecidos pelo Governo, nesse momento, para negociação espontânea do passivo tributário; (iv) firmar a diferenciação entre as concepções de negócio, família e propriedade, prevendo-se remuneração aos administradores e distribuição de lucros entre os sócios.

A medida que a mediação progride, percebe-se que a família envida os melhores esforços, no sentido de compatibilizar os nortadores de mudança sinalizados pela consultoria como fundamentais à sustentabilidade do negócio com os valores afetivos que se mostram indispensáveis à preservação dos vínculos familiares. Essa combinação de premissas confere um tom singular e cuidadoso ao processo de diálogo.

Nas negociações relativas às empresas familiares, a tendência é de que as questões corporativas se entrelacem com as relações de parentesco, ocasionando momentos de predominância de umas em detrimento das outras.

Em casos, como o dos Almeida, em que coexistem questões de natureza objetiva e subjetiva, o instituto da mediação mostra-se especialmente adequado. Isto porque estimula que a tomada de decisões – *pauta objetiva* oferecida pela consultoria – se dê por meio da *construção de consenso*, ao mesmo tempo em que se mantém em foco a preservação da relação social entre os envolvidos – *pauta subjetiva* almejada pela família. Essa distinção de pautas resulta do *primeiro princípio de negociação da Escola de Harvard* – discriminar e separar a questão da relação.

A determinação da terceira geração de profissionalizar o negócio com base em concepções provenientes do conhecimento acadêmico adquirido,

desprestigiando, assim, o que vinha sendo feito por seus pais e tios, possibilitou que os mediadores convidassem todos à reflexão: manter-se na gestão (posição da segunda geração) ou substituir os membros da diretoria (posição da terceira geração) levavam ao antagonismo e tiravam de foco os interesses manifestados por todos – sustentabilidade dos negócios e das relações. Essa intervenção está pautada no *segundo princípio de negociação da Escola de Harvard*, que instiga negociadores a identificarem seus interesses ocultos e valores por trás de posições antagonísticas.

Muito embora as posições sejam francamente divergentes, ocasionando uma sensação de polarização entre as pessoas, os interesses que as alicerçam são comuns ou complementares: todos almejam sustentabilidade dos negócios e das relações. A percepção de que a congregação de esforços incrementará a qualidade e eficácia do processo de diálogo enseja uma maior disponibilidade de todos para a identificação de uma *multiplicidade de alternativas*, bem como a escolha a partir da avaliação de *custos e benefícios de cada uma das possibilidades* que promovem *satisfação mútua* – *terceiro princípio da Escola de Negociação de Harvard*.

A necessidade incontestável de sanear a empresa do passivo existente, aliada à oportunidade de negociar os débitos de natureza tributária, durante a vigência de lei que instituiu benefícios fiscais para a quitação espontânea, concentrou a energia e a atenção de todos os envolvidos, conferindo à questão caráter emergencial.

Após negociarem, de forma bastante *co-laborativa* a melhor forma de gerarem liquidez para o pagamento da dívida, novo impasse se colocou para os onze participantes da negociação: se era consenso que um dos imóveis titularizados pela rede de supermercados deveria ser alienado de forma imediata, subsistia o dissenso relativo ao valor mínimo de venda a justificar o desfazimento do patrimônio.

As posições divergentes puderam ser conciliadas quando os mediadores convidaram a família a eleger critérios objetivos capazes de determinar o valor que nortearia a negociação no mercado. As ideias de avaliação oferecidas foram conjugadas, usando-se a média aritmética dos valores obtidos. A utilização de *critérios objetivos* diante de impasses na operacionalização de decisões constitui o *quarto princípio de negociação da Escola de Harvard*.

Discriminar família, negócio e propriedade, assim como eleger o diálogo e a construção de consenso para a tomada de decisões possibilitou aos Almeida identificar e implementar soluções convergentes com seus maiores interesses – a sustentabilidade dos negócios e das relações.

3. OS CAMPELO – UM CASO DE SUCESSÃO HEREDITÁRIA

3.1 Breve caracterização

A família Campelo é composta por uma viúva (Lourdes) e quatro filhos adultos, que não mantiveram vínculos afetivos estreitos ou convivência: uma mulher casada com 45 anos, que tem quatro filhos (Marina); uma solteira (Norma), com 32 anos; um homem casado (Afonso), com 42 anos e sem filhos, e outro solteiro (Conrado) com 34 anos.

A morte prematura do marido de Lourdes (Rubens) – grande produtor de soja, proprietário de extensa área de terras e provedor afetivo e financeiro de todos – vem ocasionando, ao longo dos últimos cinco anos, a necessidade de redefinir papéis e conjugar esforços para a administração das fazendas, de seus negócios e do espólio.

Nem a meeira, tampouco os herdeiros detêm especial conhecimento sobre as atividades que eram tão bem desempenhadas pelo falecido Rubens. Norma assumiu, de forma quase que instantânea e intuitiva, a função de administradora das fazendas e dos negócios, em virtude da familiaridade – ainda que não tão expressiva assim – com o cotidiano da produção. Era muito próxima ao pai, a quem admirava profundamente e, por vezes, acompanhava na lida.

Todos manifestam interesse na liquidação imediata da partilha do acervo hereditário. Os três irmãos com problemas financeiros mais prementes – Marina, uma dona de casa cujo marido enfrenta sérias dificuldades; Afonso, um administrador de empresas que dirige, sem muito sucesso, uma rede de restaurantes; Conrado, um médico, que precisa de recursos para deixar o hospital em que trabalha e montar sua própria clínica – questionam se de fato Norma é sincera nessa intenção. Norma tem feito da administração dos negócios do pai um de seus objetivos de vida. Lourdes – a viúva, inventariante do espólio – demonstra claramente sua insegurança quanto à gestão futura da parte que lhe caberá.

3.2 O momento de deflagração do conflito

Com a morte de Rubens, o clima entre os irmãos tornou-se cada vez mais tenso: Afonso e Conrado, pela desconfiança sobre a gestão de Norma; Marina, pelo tempo infindável que o inventário estava levando; Lourdes, pela falta de compreensão e reconhecimento dos filhos com o trabalho que Norma vinha realizando.

Marina, Afonso e Conrado resolvem, então, romper com a mãe e a irmã e contratar um advogado para questionar as contas do espólio e dos negó-

fortemente a intervenção de um mediador de conflitos, com os objetivos de: (i) instituir um tom colaborativo nas interlocuções da família; (ii) possibilitar que os membros da família se mantenham *autores das decisões* que irão afetá-los; (iii) buscar *soluções de benefício e satisfação mútuos*; (iv) resolver as *questões de cunho objetivo*, preservando em paralelo a *relação afetiva entre todos*.

3.3 O processo de mediação – aportes teóricos e técnicos

Norma (a gestora dos negócios) pediu a um advogado amigo da família a indicação de um mediador que pudesse atuar em Cuiabá – local que lhe pareceu acessível a todos – e sugeriu à família que não perdesse essa oportunidade de *conter a escalada do conflito*, cujas consequências já haviam desaguado na esfera judicial. Houve receptividade de todos à proposta.

Em virtude da complexidade do caso, que envolvia aspectos jurídicos, sociais, afetivos e financeiros, o mediador indicado optou por trabalhar em *comediação* (prática usual que congrega dois mediadores na coordenação do diálogo), com vistas à complementaridade de conhecimentos: um psicólogo e administrador, com marcante atuação em situações que envolvem relações de parentesco e famílias empresárias, e um advogado, especializado em questões sucessórias.

Ao perceber que a mediação proporcionaria espaço e tempo adequados à *negociação das questões materiais* pelo viés colaborativo, proporcionando, assim, a *restauração da capacidade de diálogo* entre todos e a *preservação das relações sociais* subjacentes, a família cedeu, com entusiasmo, a mediação como instrumento de intervenção.

Houve consenso quanto à eleição do método e da pauta de trabalho: negociações relativas à partilha dos bens que compunham o acervo hereditário (*pauta objetiva*) e à reconquista da qualidade do relacionamento afetivo (*pauta subjetiva*). Como a mediação não se restringe à pauta inicialmente apresentada, que pode ser expandida em qualquer tempo para abranger outros temas além dos inicialmente elencados, a questão da administração das fazendas e dos negócios foi incluída.

A *ampliação de pauta* consiste em uma ferramenta extremamente relevante, já que possibilita a negociação de temas que estejam alicerçando ou alimentando o conflito e obstruindo sua dissipação. Uma vez superadas essas questões, a tendência é de que os acordos ganhem em qualidade e em sustentabilidade, além de se evitar o surgimento de novas expressões do mesmo conflito.

Ao longo de dez encontros de três horas, com periodicidade quinzenal, foram realizadas *reuniões conjuntas e privadas*, com o intuito de gerar in-

formações para o processo e para as pessoas, bem como ações consequentes. Nas reuniões conjuntas, o entendimento pode se dar em tempo real e a negociação das alternativas se mostra especialmente profícua, pois articula as contribuições de todos, no que diz respeito tanto à *multiplicidade de sugestões*, quanto à *avaliação dos custos e benefícios das alternativas* e à *viabilidade da implementação prática das soluções*. As reuniões privadas têm o objetivo de proporcionar um esvaziamento emocional e de possibilitar uma análise autoimplicativa da contribuição de cada um para a construção do desentendimento e para o resgate do entendimento.

No caso da família Campelo, as informações geradas nas reuniões conjuntas e privadas permitiram que todos percebessem que: (i) a não prestação de contas de Norma devia-se ao acúmulo de trabalho e à consequente escassez de tempo; (ii) a morosidade no andamento do processo de inventário era decorrente do desconhecimento de Lourdes quanto aos procedimentos judiciais e à possibilidade de o inventariante influir proativamente no ritmo da tramitação processual; (iii) a iniciativa de Marina, Afonso e Conrado, no sentido de pleitearem em juízo a prestação de contas, foi um movimento para provocar transparência, sem qualquer intuito de retaliação.

Na vigência do conflito, é natural que as ações ou atitudes que desagravam sejam mal interpretadas. Esse *distanciamento entre intenção e interpretação gera ruídos na comunicação* e incompreensões de diversas naturezas. O fato de a mediação *transcender à construção de acordos* e dedicar-se, também, ao *restauro da fluidez do diálogo e da relação social* dá ensejo a que esses temas possam ser tratados e as questões superadas.

Em um primeiro momento, as atenções voltaram-se à pauta subjetiva – desconstrução do desconforto provocado pela desconfiança, pelo não reconhecimento e pela abertura de um processo judicial visando à prestação de contas. A *eleição da pauta subjetiva* como tema inicial é do mediador, como condutor do processo de diálogo. Costuma ser mais proveitoso *res-tabelecer o diálogo, antes de negociar temas objetivos*, já que a fluidez do primeiro contribui significativamente para a qualidade e amplitude do segundo. O *conflito subjacente* aos desentendimentos é construído a partir de sentimentos de desagrado e, se não for trabalhado, provocará impasses para a negociação objetiva. Quando os temas objetivos são muito prementes, o mediador pode optar por trabalhar as duas pautas em paralelo, como ocorreu com essa família.

O movimento seguinte foi o de *negociar os temas da pauta objetiva*: gestão do espólio e administração das fazendas e dos negócios. Nessa ocasião, o relacionamento entre os irmãos e entre eles e a mãe já estava fluído: o processo judicial de prestação de contas havia sido retirado; a família Cam-

pelo promovia encontros com bons resultados; um único advogado, eleito por todos, foi contratado para conduzir o inventário. A mediação os auxiliou a identificar habilidades complementares, de forma que cada um pudesse oferecer sua melhor contribuição para todas as ações cabíveis.

Antes da negociação da pauta objetiva, com vistas a complementar as informações até então reunidas, os mediadores identificaram a necessidade de um *parecer técnico* sobre o que estavam por decidir – a informação técnica não pode ser oferecida pelos mediadores, mesmo que a detenham, a fim de preservar seu dever ético de imparcialidade. A consulta a um contador teve o objetivo de viabilizar uma prestação de contas mais elaborada e precisa; a orientação do advogado ofereceu norteadores que permitiram decisões qualificadas e juridicamente viáveis, cabendo-lhe também a revisão legal do acordo.

4. OS CASTRO – UM EX-CASAL QUE CHEGA AO JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL

4.1 Breve caracterização e o momento de deflagração do conflito

Ernesto e Wilma são militares com patentes hierarquicamente distintas. Ambos foram casados e tiveram filhos nas uniões anteriores – ela, duas meninas de 12 e 15 anos, e ele, um menino de 8 anos. Administraram as particularidades dos novos casamentos, incluindo a dificuldade de diálogo com os ex-parceiros e a delicadeza do convívio com os filhos do primeiro casamento. Habitados a ações diplomáticas no âmbito familiar e profissional, conseguiram construir um bom relacionamento durante dez anos de união, até se divorciarem.

A relação social entre ambos precisou ser mantida em função de Carlos, um menino de quatro anos, filho de Wilma e Ernesto, que passou a mostrar, após a separação, um comportamento muito agressivo. Os processos de divórcio e de fixação de pensão alimentícia e estabelecimento da nova rotina de convivência com Carlos foram marcados por muitas discussões. Cada encontro para levar ou trazer o filho, assim como as conversas aparentemente motivadas para falar a respeito dele, resultavam em agressões verbais e, eventualmente, físicas.

Um processo de responsabilidade por dano moral, em função de Ernesto ter agredido Wilma no ambiente de trabalho, resultou no pagamento de quinze mil reais e nos prejuízos funcionais que um fato como esse provoca na carreira militar. O conflito continuou a escalar, o que acarretou a aplicação da Lei Maria da Penha e uma queixa-crime contra Wilma por calúnia.

4.2 O processo de mediação – aportes teóricos e técnicos

A mediação foi sugerida no âmbito do Juizado Especial Criminal, em um programa que seleciona as relações continuadas no tempo como objeto de intervenção. Houve adesão por parte de Ernesto, Wilma e seus advogados.

Por requisição de ambos, foram atendidos durante todo o processo em reuniões privadas (*caucus*). As reuniões privadas são especialmente úteis quando se lida com situações extremamente carregadas de tensão e de emoção, uma vez que possibilitam às partes falar abertamente e, ao mediador, fazer perguntas mais diretas, que implicam, por exemplo, rever a própria contribuição para a situação conflituosa. No espaço privado, o discurso dos litigantes é predominantemente na terceira pessoa do singular, as acusações prevalecem, e os mediadores podem ajudar os mediados a *redefinir suas queixas em preocupações*, identificando valores morais que estariam sendo violados pelo comportamento do outro, como o respeito e a confiança, entre outros.

O trabalho com Ernesto e Wilma ocorreu quizenalmente e requereu dez reuniões privadas com cada um. Ter Carlos como foco de todas as ações e resoluções possibilitou que o diálogo progredisse. As intervenções que colocam os mediados voltados para um especial interesse comum são recursos de negociação privilegiados pela mediação e viabilizam que os litigantes olhem em uma mesma direção e construam ações convergentes.

Trabalhar com o cenário de interesses comuns ou complementares é uma proposta da Escola de Negociação de Harvard e integra um conjunto de princípios em torno dos quais a mediação foi estruturada, na década de 70, nos Estados Unidos. Na base de interesses manifestos jazem valores que os embasam e que possibilitam, quando identificados e reconhecidos como legítimos, que o diálogo aconteça. No caso de Ernesto e de Wilma, o exercício responsável da paternidade e da maternidade, o respeito mútuo e o restabelecimento da confiança foram valores identificados por ambos como importantes em sua história de vida e passíveis de serem resgatados em benefício de Carlos.

O fato de Wilma e Ernesto terem uma história positiva anterior ao litígio possibilitou trabalhar com a ideia de resgate. O reconhecimento da adequação de condutas anteriores à discordância empoderou os mediados e aumenta a possibilidade de construir um futuro que volte a incluí-los.

Como a mediação não se volta ao passado nem à culpa, mas sim ao futuro, e como o futuro de Carlos é longo, Ernesto e Wilma se dispuseram a resgatar para o filho um clima de confiança na convivência; sentiam-se responsáveis pela mudança de comportamento do filho no último ano, após o início do litígio.

Na mediação as soluções são prospectivas e o passado é referencial, somente para saber o que não repetir – no caso, as condutas agressivas – e o que trazer para o presente e para o futuro – uma capacidade negocial e cooperativa expressa na convivência com os ex-cônjuges e enteados.

As opções de benefício mútuo foram outro norteador na construção de soluções consensuadas. Carlos estudava muito distante da casa do pai, o que dificultava uma participação maior no cotidiano da escola. A condução escolar escolhida por um e paga pelo outro facilitou a logística de convivência de Carlos com o pai e viabilizou financeiramente a proposta.

Ter o filho como principal norteador de decisões ajudou Wilma e Ernesto a perceberem que, enquanto olhavam um para o outro reagindo agressivamente a cada movimento, descuidavam-se de Carlos, deixando de atendê-lo em algumas necessidades.

A rede de pertinência de Wilma e de Ernesto – irmãos, tios e pais – foi decisiva durante o período de litigância, quando a comunicação direta não se fazia possível entre o ex-casal. Todos se dispuseram a intermediar recados, telefonemas e a ajudar nos cuidados com Carlos, quando necessário. A mediação é o único processo de resolução de controvérsias que possibilita incluir a rede de pertinência dos mediados no escopo de trabalho. Essa contribuição da Sociologia e da Antropologia – considerar as redes de pertencimento como parte determinante do comportamento dos sujeitos – facilita algumas abordagens na medida em que essas redes podem ter função conciliadora ou fomentadora das desavenças.

Em realidade, mediados representam muitas vezes quando estão em processo de negociação e, por vezes, não podem flexibilizar posições em função do compromisso de fidelidade com suas redes sociais. Os advogados integram as vezes que os mediados representam e, em determinadas situações, são pouco facilitadores de uma postura colaborativa nos seus clientes. No caso de Ernesto e Wilma, toda a rede social era muito afeita ao entendimento e, junto com a equipe de mediação, os convidava para focarem em Carlos como objeto maior de cuidado.

Este caso pode ser incluído no âmbito da *Justiça Restaurativa* que, entre outras abordagens, pode valer-se da mediação para tratar o conflito, mantendo com a Justiça Penal a abordagem do delito. O conflito é a base de alguns delitos e, se for não trabalhado, dá margem à escalada de atos violentos. A comunicação agressiva para lidar com situações do cotidiano acaba sendo judicializada e constitui a tônica dos casos dos Juizados Especiais Criminais.

O espectro restaurativo acresce, à visão retributiva de infração à norma, o tema do desrespeito ao outro, convidando todos a identificarem suas responsabilidades no ocorrido e a repararem os possíveis danos. Coloca em foco a relação social e a ética pautada na interação com o outro. Tem como foro de

trabalho o diálogo, nele incluindo as redes sociais, e dispõe-se a *monitorar*, junto com as redes de pertinência, as conquistas feitas. O *reconhecimento do erro*, o *aprendizado de outras formas de lidar com as diferenças* e a *reparação* tendem a interromper o ciclo de violência, a diminuir a reincidência de ações agressivas e a evitar sua propagação para os filhos.

Este trabalho valeu-se, também, de outra possibilidade oferecida pela mediação – os *acordos provisórios*. Pessoas com o nível de animosidade de Ernesto e Wilma dificilmente galgam um patamar de confiança e de colaboração sem um estágio intermediário que possibilite testar a confiança no outro e assegurar que é possível voltar a negociar e a respeitar.

Quatro meses depois de iniciada a mediação, Ernesto, Wilma e seus advogados assinaram um acordo provisório previsto para ser revisado em três meses. Decorrido esse prazo, os pais de Carlos voltaram à mediação para ratificar o consenso construído e para ampliá-lo. A hipótese da *guarda compartilhada* de Carlos foi aventada, e a equipe propôs uma *reunião de avaliação* para seis meses depois, quando a guarda compartilhada não era mais objeto de regulamentação, uma vez que já vinha sendo praticada.

A *comediação interdisciplinar*, caracterizada pela complementaridade de conhecimentos, possibilitou identificar a *multifatorialidade do conflito* que envolvia Wilma e Ernesto – aspectos legais, psicológicos, financeiros e sociais – e trabalhar com uma *abordagem sistêmica do litígio*, levando os diferentes aspectos em consideração.

A *avaliação quantitativa e qualitativa* do caso, feita pela equipe de mediação e pelos mediandos, confirmou o progresso relatado por Wilma e Ernesto e identificou Carlos como o maior beneficiário das mudanças efetuadas por seus pais.

5. A MINERADORA E O CONDOMÍNIO – UM CASO DE CONFLITO AMBIENTAL

5.1 Breve caracterização

O quadrilátero ferrífero de Belo Horizonte tem aproximadamente 2.500 quilômetros quadrados e contribuiu, ao longo dos anos, para a convivência entre a exploração de minério de ferro e a urbanização. A cidade de Nova Lima é o cenário do conflito potencial aqui apresentado.

A discordância entre um condomínio de alto luxo e uma grande mineradora, na década de 90, foi precedida por desavença entre o mesmo condomínio e uma mineradora menor, que já fazia a exploração no local quando a empresa de maior porte anunciou sua chegada. A paz parecia ter deixado

de existir para todos aqueles 500 condôminos, com suas casas cercadas de jardins, quadras de tênis e um campo de golfe.

A desavença com a empresa menor começou quando o condomínio constatou redução da água em seus poços artesianos e atribuiu o fato à empresa familiar mineradora que atuava na cercania, uma vez que a extração de minério demanda grande quantidade de água.

A pequena empresa contratou um geólogo para emitir um laudo que pudesse, inclusive, junto aos órgãos governamentais, selar responsabilidades. O geólogo eleito era também mediador e conduziu a pesquisa e o paralelo diálogo entre as duas partes – condomínio e mineradora familiar – de forma não adversarial. Por sua competência e postura, ganhou a confiança do condomínio, que aceitou seu laudo, mesmo contrário à hipótese inicial – o problema era decorrente do uso abusivo da água para molhar os jardins e das rachaduras nas piscinas naturais das casas do condomínio.

Como a grande empresa mineradora se aproximou nesse momento, anunciando sua atividade extrativa, o tom colaborativo e amistoso do diálogo inicial estendeu-se para os novos atores da questão – o condomínio, a empresa de grande porte e todos os órgãos governamentais envolvidos. Em paralelo, a pequena empresa familiar foi convidada a integrar o diálogo e a população de baixa renda das cercanias, de onde vinham funcionários para as mineradoras e para o próprio condomínio, teve seus interesses representados por este último, beneficiando-se do acordo construído durante três anos de negociação.

5.2 O momento de deflagração do conflito

Os órgãos governamentais estabeleceram como condição para a instalação da grande extratora uma composição que atendesse às normais legais e, nesse roldão, os interesses particulares do condomínio e da população periférica foram incluídos. Um conflito não chegou a se instaurar em virtude dessa negociação ter preservado o caráter não adversarial inaugurado entre o condomínio e a mineradora familiar.

Todos os atores do episódio foram entrevistados em 2004, oito anos depois do acordo, para uma pesquisa do Banco Interamericano de Desenvolvimento que desejava identificar processos colaborativos de resolução de conflitos em situações comunitárias na América Latina, com vistas à publicação e divulgação (www.mediadoresenred.org.ar). A investigação demonstrou que, entre os *atores diretamente envolvidos* – as indústrias mineradoras, o condomínio e os órgãos públicos –, todos possuíam perfil negocial, procuraram na informação o alicerce para um posicionamento adequado e no diálogo o meio de levar a bom termo a questão.

A partir da negociação com o condomínio, a grande mineradora passou a tomar como norma, antes de se instalar em outros sítios, promover conversas e negociações com os atores que seriam afetados, negativa ou positivamente, pela extração. Elaborou material pedagógico de fácil compreensão, esclarecendo sobre a utilidade do minério de ferro em nossas vidas, promoveu seminários ilustrativos e estabeleceu negociações visando ao cumprimento de normas legais, assim como ao atendimento de interesses daqueles que viriam a ser afetados pelo empreendimento.

5.3 O processo de mediação/facilitação de diálogos com múltiplas partes – aportes teóricos e técnicos

Sabe-se que os diálogos com múltiplas partes são complexos, uma vez que envolvem distintos interesses, de natureza, por vezes, divergente. São exemplos disso as negociações relativas ao coletivo e às políticas públicas.

A mediação oferece subsídios teóricos e técnicos para negociações que envolvem múltiplas partes. O fato de ter evoluído para além do objetivo negocial preconizado pela Escola de Negociação de Harvard, agregando outros olhares teóricos e consequentes posturas práticas mais abrangentes, conferiu ao método um caráter transdisciplinar, possibilitando, também, ser utilizado como base para processos colaborativos relacionados ao coletivo.

Diálogos dessa natureza têm caráter inclusivo, ou seja, trazem para a mesa todos os atores envolvidos a partir de um cuidadoso mapeamento que, além de identificá-los, discrimina os interesses, necessidades e valores que cada um aporta para a negociação. Os atores primários são os mais diretamente envolvidos na questão, e os secundários aqueles que administrarão de forma indireta os custos e os benefícios das soluções encontradas. Neste caso, eram atores primários, além do condomínio e das mineradoras de pequeno e grande portes, os órgãos públicos. Os atores secundários incluíam a população periférica do entorno do condomínio, seus funcionários e os das mineradoras.

Um mapeamento adequado é de suma importância porque garante, em muito, o cumprimento do acordado, em função da horizontalidade das decisões, da coautoria e do benefício mútuo, bem como a satisfação que resultam da articulação das necessidades e possibilidades de todos. O mapeamento também possibilita identificar os diferentes componentes do potencial conflito ou da desavença já instaurada, norteadores adicionais do processo de negociação.

Neste caso, o conflito não estava instalado, mas era potencial. Essa é uma especial aplicabilidade dos métodos autocompositivos voltados a múltiplas partes. O tratamento de conflitos potenciais provoca ampla repercussão social positiva porque evita que uma rede de pessoas se indisponha, gerando prejuízo para todas as interações das quais participam. Acredita-se que

os conflitos não são construtivos ou destrutivos em si. Os meios utilizados para resolvê-los é que proporcionam resultados positivos ou negativos. Os métodos baseados em benefícios mútuos, no atendimento dos interesses e necessidades de todos os envolvidos, na visão multifatorial da divergência, no fortalecimento e preservação da relação social preexistente e em soluções criativas e prospectivas que articulem todos os itens anteriores, integram o escopo dos instrumentos de resolução/administração/transformação de conflitos que promovem resultados positivos.

Um passo a passo coordenado fez parte do caso do condomínio e das mineradoras. O condomínio organizou-se internamente, constituindo comitês temáticos, consultando técnicos em distintos assuntos – essas são questões que demandam informação técnica – e promovendo interlocução entre representantes e condôminos de forma a buscar coesão interna e legitimidade para seus representantes.

A grande mineradora orquestrou um diálogo interno e alimentou seus representantes com norteadores de negociação, enquanto tornava claros, para os órgãos públicos e para o condomínio, seu programa de identificação e cumprimento das medidas mitigatórias e compensatórias necessárias, assim como sua disponibilidade para o posterior monitoramento.

Foi consenso entre os entrevistados que o texto escrito do acordo era elemento imprescindível, não só para a obtenção do licenciamento necessário à atividade industrial, mas, especialmente, para tornar-se referência ao monitoramento e à manutenção do diálogo entre as partes. Junto com o condomínio, a mineradora maior – que ofereceu à menor um outro sítio para a atividade extraiva – acompanha o monitoramento do acordo e ambos, condomínio e mineradora, mantêm-se em diálogo até hoje, dezesseis anos após sua assinatura.

Para todos os envolvidos, o diálogo como instrumento de entendimento e de acordo realizado compuseram a melhor alternativa para a administração da questão. Um viés adversarial não viabilizaria a proteção ambiental necessária e colocaria os atores diretamente envolvidos em antagonismo, tornando complexas conversas futuras e instabilizando uma relação de vizinhança prevista para os subseqüentes 30 anos.

A resolução pelo diálogo possibilitou que a convivência com a mineradora maior mantivesse, ainda hoje, micronegociações para ajustes e para a atualização de necessidades.

6. CONCLUSÃO

Voltada a diálogos com duas ou mais partes e dedicada à construção de consenso e à preservação da relação social, a mediação faz-se indispensável

nas interações que permanecerão no tempo. Auxiliando nos conflitos existentes ou potenciais, tem especial contribuição na prevenção do litígio e da violência e na manutenção do diálogo entre pessoas ou organizações.

BIBLIOGRAFIA COMENTADA

Caso 1

DAVIS, John A. et al. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

Essa obra é emblemática no campo das empresas familiares. São esses autores que lançam a ideia dos três círculos entrecruzados – família, empresa e propriedade –, que caracterizam tais empresas. Discriminar as três instâncias no cotidiano e manter fluida a comunicação são fatores indispensáveis ao sucesso dessas organizações.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. rev. e ampl. Tradução Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

Inicialmente, os autores descrevem os problemas decorrentes do uso de estratégias padronizadas pelo modelo negocial baseado na barganha. Apresentam, a seguir, os quatro princípios da negociação baseada em interesses, cerne do processo de mediação.

Caso 2

CARAM, María Helena; EILBAUM, Diana Teresa; RISOLÍA, Matilde. *Mediação: disêño de una práctica*. Buenos Aires: Librería Histórica, 2006.

As autoras são advogadas argentinas dedicadas à prática privada e à docência em mediação e compartilham nesta obra experiências de mais de dez anos. O livro volta-se, com minúcia, ao passo a passo do processo de mediação, do encaminhamento aos aportes técnicos.

MOORE, Christopher W. *O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

O autor é um consultor internacional no campo da administração de conflitos, especialmente dedicado a questões ambientais e de políticas públicas. Esta obra sobressai pela abrangência e clareza e dedica-se ao passo a passo da mediação, antes mesmo do seu início.

Caso 3

BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. *The Promise of Mediation: the transformative approach to conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

Esse livro retrata a ideologia do modelo de prática denominado mediação transformativa e identifica seus princípios norteadores. Os autores relatam algumas situações de conflitos e dão ênfase ao empoderamento de cada parte e ao reconhecimento de suas necessidades e possibilidades, marcas do trabalho transformativo.

ZEHUR, Howard. *Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a justiça restaurativa*. São Paulo: Palas Atenas, 2008.

O autor apresenta distinções entre os paradigmas da Justiça Retributiva e da Justiça Restaurativa, como duas lentes com dessemelhantes visões de justiça. Identifica que a nova lente amplia a percepção do crime – também como violação de pessoas e relacionamentos – e aponta para o objetivo de restaurar as relações sociais.

Caso 4

DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Heaven CT: Yale University Press, 1993.

O autor dedica-se a diferentes vertentes do tema conflitos, identificando variáveis que afetam seu curso, reafirmando seus aspectos positivos e discriminando conflitos construtivos e destrutivos a partir dos meios utilizados para administrá-los.

SOARES, Samira de O. *Mediação de conflitos ambientais: um novo caminho para a governança da água no Brasil?* Curitiba: Juruá, 2010.

A autora, consultora jurídica em meio ambiente e mediadora de conflitos, articula os dois temas – mediação e meio ambiente – com especial foco nos recursos hídricos, mas chamando a atenção para outras aplicações na seara ambiental.

QUESTÕES PARA ORIENTAR A LEITURA E O DEBATE EM SALA DE AULA

Os Almeida – um caso de empresa familiar

1. Quais seriam os principais temas de negociação em uma empresa familiar?
2. Que benefícios podem advir da proposta de tratar esses temas por meio do processo de diálogo que caracteriza a mediação?

Os Campelo – um caso de sucessão hereditária

1. Por que o tema da sucessão hereditária traz tensão para o seio da família?
2. Que benefícios podem resultar da eleição de um terceiro neutro para coordenar um diálogo colaborativo entre todos os envolvidos na sucessão?

Os Castro – um ex-casal que chega ao Juizado Especial Criminal

1. Por que a Justiça Retributiva não contempla de forma abrangente as questões familiares ou comunitárias que resultam em queixa-crime?
2. Que benefícios a proposta restaurativa pode aditar em situações dessa natureza?

A Mineradora e o Condomínio – um caso de conflito ambiental

1. Por que um conflito que envolve múltiplas partes e interesses coletivos é considerado complexo?
2. Que benefícios um processo de diálogo que inclua o ponto de vista, os interesses e as necessidades dos atores envolvidos em um conflito multipartes pode agregar à convivência futura entre eles?

SUGESTÕES DE MATERIAL COMPLEMENTAR

Segue uma bibliografia comentada que poderá ampliar as reflexões sobre os temas tratados nos quatro casos oferecidos. Os comentários auxiliarão o leitor a eleger os assuntos de interesse.

- ✓ ARÉCHAGA, Patricia; BRANDONI, Florencia; FINKELSTEIN, Andrea. *Acerca de la Clínica de Mediación* – relato de casos. Buenos Aires: Librería Histórica, 2004.
- As autoras dessa obra – duas advogadas e uma psicóloga – apanham questionamentos teóricos e práticos relativos à Mediação por meio da análise de casos que os ilustram. Casos mediáveis ou não, neutralidade, intervenções e a subjetividade/imaginário social da Mediação são parte dos temas abordados. Um livro muito ilustrativo para quem atua na prática da Mediação.
- ✓ AZEVEDO, André Gomma (Org.). *Manual de mediação judicial*. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, 2009.

- Devido ao fato de ter o ensino como finalidade primeira, essa obra é muito útil para os que estão em processo de capacitação em Mediação. Além de descrever o processo em toda a sua extensão, aporta técnicas e leituras teóricas correspondentes. Traz um exemplo detalhado de Declaração de Abertura e um *check list* que pode auxiliar os iniciantes dessa prática.
- ✓ BOJER, Marianne Mille et al. *Mapeando diálogos* – Ferramentas essenciais para a mudança social. Rio de Janeiro: Instituto NOOS, 2008.
- Esta tradução, anteriormente publicada pelo Taos Institute e originária de um trabalho do Centro de Memória e Diálogo da Fundação Nelson Mandela, está dirigida, em especial, àqueles que facilitam diálogos entre pessoas. Curiosamente, o texto não trabalha com a ideia de imparcialidade no relativo ao desempenho adequado do facilitador de diálogos, mas sim com um conjunto de atitudes e objetivos: clareza de propósitos, forte habilidade de escuta, autoconsciência e autenticidade, habilidade para fazer boas perguntas e para fazer uma abordagem holística.
- ✓ CARPENTER, Susan L.; KENNEDY, W. J. D. *Managing Public Disputes* – A practical guide for government, business, and citizens group. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- Os livros dedicados a diálogos colaborativos com múltiplas partes são os mais férteis em demonstrar a importância de o facilitador de diálogos ter sob sua conduta esses processos. Essa obra traz um passo a passo para a condução de diálogos dessa natureza – desde sua estruturação ao fechamento, aplicável a diferentes contextos de convivência.
- ✓ COOLEY, John W. *A advocacia na mediação*. Brasília: UnB, 2001.
- Cooley dedica-se a focar na participação do advogado em processos de Mediação, chamando a atenção para uma mudança paradigmática em sua postura e na do cliente. Ambos administrarão uma outra natureza de prestação de serviços. Assim que, é necessário ao advogado saber sobre o amplo espectro de sua participação em uma Mediação, especialmente por oferecer um parecer técnico muitas vezes indispensável.
- ✓ COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana; STAVROS Jacqueline M. *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick, Ohio: Crown Custom Publishing, 2005.

- Os autores desenvolveram uma pesquisa no campo organizacional e constataram que as consultorias pautadas em diagnósticos patológicos – o que não está funcionando e precisa ser revisado – deixavam de lado os aspectos positivos da corporação. O diálogo apreciativo está baseado na positividade de qualquer sistema – família, empresa, comunidade. O livro mostra um passo a passo que orienta na construção de diálogos dessa natureza e propõe uma mudança paradigmática no campo da facilitação de diálogos.
- ✓ FIORELLI, José Osmir; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé; MOORAES, Daniel Lopes. *Psicologia na mediação* – Inovando a gestão de conflitos interpessoais e organizacionais. São Paulo: LTr, 2004.
 - Um professor de psicologia e engenheiro, um advogado e consultor de empresas e um engenheiro civil com especialização em psicologia reúnem e compartilham seus conhecimentos nessa obra que mergulha no estudo da comunicação humana na vigência do conflito e articula as reflexões produzidas ao processo de Mediação de Conflitos.
- ✓ FISHER, Roger; SHAPIRO Daniel. *Beyond Reason – Using emotions as you negotiate*. New York: Penguin Books, 2005.
 - Os autores, integrantes do Harvard Negotiation Project, legitimam nesse livro a participação das emoções, mesmo as negativas, nos processos negociais. Enquanto *Getting to Yes* (livro anterior resultante do mesmo projeto) parecia asséptico com relação às emoções, nessa obra elas tomam um lugar semelhante ao que as posições tiveram em *Getting to Yes*: emoções e manifestação de sentimentos estariam a serviço de encobrir valores não cuidados e preocupações, assim como as posições encobririam os interesses. Lendo dessa forma, mediadores cuidariam para identificar preocupações e valores sob posturas aparentemente inadequadas de mediados.
- ✓ GALTUNG, Johan. *Transcender e transformar* – Uma introdução ao trabalho de conflitos. São Paulo: Palas Athena, 2006.
 - Galtung fundou a disciplina estudos para a paz na academia, assim como o Instituto Internacional de Pesquisas de Paz, em Oslo (1959). Ele desempenhou importante papel na Mediação e na prevenção da violência em dezenas de conflitos armados no mundo, nas últimas quatro décadas. Longe de trabalhar com a solução ideal, mas próximo de bem utilizar o melhor dentro do possível, este livro é um manual prático para transcender e transformar conflitos de distintas

- naturezas – pessoais, domésticos, internacionais; de origem étnica, de classe ou de gênero.
- ✓ ISAACS, William. *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency, 1999.
 - O autor integra a equipe do MIT Dialogue Project, e o livro, baseado em dez anos de pesquisa, dedica-se a estudar as características positivas de processos de diálogo, destacando a qualidade da expressão e da escuta, a admissão da diferença e a genuína curiosidade que vê o novo em temas conhecidos. A imagem metafórica que a pesquisa construiu sobre o diálogo foi levada para o título do livro – a arte de pensar junto.
- ✓ LITTLEJOHN, Stephen; DOMENICI, Kathy. *Communication, Conflict, and the Management of Difference*. Illinois: Waveland Press, 2007.
 - Nessa obra, os autores pautam o desenvolvimento de suas ideias no manejo das diferenças. Considerando que diferenças são inerentes à vida e às pessoas, a legitimação de diferenças seria o caminho para bem manejá-las. A ferramenta que eleger para dar conta dessa tarefa é a comunicação construtiva e efetiva. Legitimadas, as diferenças podem se constituir em desafio para o entendimento e a composição em lugar de se constituírem em barreiras à interação.
- ✓ PRANIS, Kay. *Circle Process – A new/old approach to peacemaking*. Intercourse, PA: Good Books, 2005.
 - Os Círculos de Conversa, voltados ou não para propostas restaurativas, são a metodologia de diálogo mais significativa até o momento para compor diferenças e articular interesses comuns e complementares (com os interesses divergentes, inclusive). Kay Pranis é uma *expert* no tema e compartilha conosco, nessa obra, os fundamentos da construção e do manejo de um círculo de conversa.
- ✓ ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta – Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.
 - A Comunicação Não Violenta (CNV) preconiza uma expressão clara e uma escuta empática para o cotidiano, independentemente do contexto, com vistas a contribuir para uma convivência mais pacífica. Tarefas aparentemente fáceis, a expressão e a escuta com as quali-

dades sugeridas pela CNV, devem ser cuidadas a cada momento e em todas as interações. No capítulo 7 – Receber com Empatia –, os norteadores da escuta e da expressão são trabalhados, assim como muitos outros concernentes à Mediação: perguntar, prestar atenção na necessidade do outro, manter a empatia. A validação está firmemente assentada nos princípios da CNV.

- ✓ SUSSKIND, Lawrence E.; CRUIKSHANK, Jeffrey L. *Breaking Robert's Rules* – The new way to run your meeting, build consensus, and get results. New York: Oxford University Press, 2006.
- Susskind é personalidade no campo da construção de consenso – MIT e Harvard – e possui algumas obras no tema. Essa, em especial, de fácil leitura e cunho prático, ensina sobre a importância de *ground rules* em reuniões tensas, que envolvem múltiplos atores e distintos interesses. As regras de convivência adotadas ao início dos processos de diálogo, em comum acordo, podem então ser evocadas e lembradas quando do seu descumprimento.
- ✓ WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick, JACKSON, Don. *Pragmática da comunicação humana* – Um estudo de padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 1967.
- Esta é uma obra emblemática no campo da comunicação. O conteúdo é fruto de uma pesquisa sobre o tema. Define alguns padrões comunicacionais e elenca o que seriam os cinco axiomas da comunicação humana: (i) é impossível não comunicar; (ii) toda comunicação tem um aspecto informativo (conteúdo) e outro relacional (forma); (iii) a comunicação se dá de maneira analógica (não verbal) e digital (verbal); (iv) os padrões comunicacionais são simétricos ou complementares; (v) a natureza de uma relação depende da pontuação das seqüências comunicacionais (como cada dialogante significa a comunicação recebida).

7

CONCILIAÇÃO EM JUÍZO: O QUE (NÃO) É CONCILIAR?

Fernanda Tartuce

Sumário: 1. Ambiguidades e questionamentos – 2. Cultura de paz e ensino – 3. A conciliação no Poder Judiciário: conciliar é legal? – 4. O que é conciliar?; 4.1 Participar vivamente da comunicação; 4.2 Estimular a flexibilidade; 4.3 Colaborar para a identificação de interesses; 4.4 Contribuir para a elaboração de soluções criativas – 5. “Pseudoautocomposição”: meio aparente de se livrar do litígio – 6. O que não é conciliar: 6.1 Perguntar se o acordo já foi obtido; 6.2 Explorar as desvantagens da passagem judiciária; 6.3 Intimidar e pressionar; 6.4 Prejulgar e comprometer a parcialidade; 6.5 “Forçar o acordo” – 7. Conclusões.

1. AMBIGUIDADES E QUESTIONAMENTOS

O título deste trabalho é propositalmente ambíguo e vem apresentado em um questionamento porque o tema muitas vezes é marcado por dúvidas significativas. Embora seja muito festejada a promoção da conciliação, é preciso atentar que, precisamente, consiste em prática conciliatória para aferir como pode atender aos desígnios de uma prestação jurisdicional de qualidade.

Os meios “alternativos” de composição de conflitos, aliás, costumam ensejar confusões conceituais. Muitas vezes ouve-se falar em mediação e logo vem à mente a arbitragem, assim como alguns não divisam diferenças entre conciliação e mediação.

Em inglês, a sigla *ADR* (*alternative dispute resolution*) vem sendo repensada para que a letra A passe a representar *appropriate*: mais do que meramente