

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE DIREITO**  
**Programa de Pós-Graduação em Direito**

Ronan Ramos de Oliveira Júnior

**TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO E CONFLITOS DE VALOR**

Belo Horizonte

2024

Ronan Ramos de Oliveira Júnior

## **TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO E CONFLITOS DE VALOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Direito.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Adriana Goulart de Sena Orsini

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Meire Queiroz - CRB-6/2233.

O48t Oliveira Júnior, Ronan Ramos de  
Técnicas de mediação e conflitos de valor [manuscrito] / Ronan  
Ramos de Oliveira Júnior. - 2024.

Orientadora: Adriana Goulart de Sena Orsini.  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,  
Faculdade de Direito.

1. Direito - Teses. 2. Mediação - Teses. 3. Negociação - Teses.  
4. Administração de conflitos - Teses. I. Orsini, Adriana Goulart de  
Sena. II. Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Direito.  
III. Título.

CDU: 347.965.42



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Técnicas de mediação e conflitos de valor

**RONAN RAMOS DE OLIVEIRA JÚNIOR**

Tese submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Direito como requisito para obtenção do grau de Doutor em Direito. Área de concentração: DIREITO E JUSTIÇA.

Aprovada em 14 de agosto de 2024, pela banca constituída pelos membros:

Prof.(a) Dra. Adriana Goulart de Sena Orsini - Orientadora

UFMG

Prof.(a) Dra. Nathane Fernandes da Silva

UFJF/GV

Prof. Dr. Lucas Jeronimo Ribeiro da Silva

UFMG

Prof.(a) Dra. Tereza Cristina Sorice Baracho Thibau

UFMG

Prof.(a) Dra. Samantha Pelajo

PUC/Rio

Belo Horizonte, 13 de setembro de 2024.

Marcelo  
Maciel

Ramos:013  
47711686

Assinado de forma  
digital por Marcelo  
Maciel  
Ramos:013477116  
86  
Data: 2024.09.13  
18:21:58 -03'00'

*Dedico o texto aos meus pais, Ronan e Nená, e a Uli, melhor irmã do mundo, que me ensinaram a caminhar, a tratar as pessoas com delicadeza, a ler e escrever e a ter gosto pela leitura e pelo estudo e a compreender a relevância da crença; enfim, minhas margens de rio que me ensinaram a viver e me trouxeram até aqui.*

*E à Nina, minha maior alegria, meu bem-querer e meu tesouro.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus a oportunidade que me foi concedida de aprofundar os estudos sobre a temática mais importante da minha vida.

À Professora Adriana Orsini, que acreditou em mim desde o início, minha gratidão e enorme admiração.

À banca que me acompanhou na jornada do Doutorado, meu muitíssimo obrigado por todos os *feedbacks* e *insights* valiosos - Professoras Camila Nicácio, Nathane Fernandes, Tereza Thibau, Lucas Jeronimo, Renata Maia e Samantha Pelajo.

Aos Professores da UFMG, que fizeram a jornada dos créditos ser um deleite, meu carinho.

Muitas das minhas ideias foram forjadas na prática da resolução consensual de conflitos, e, em decorrência delas, devo muito às pessoas que passaram por meu caminho, como colegas de trabalho e pessoas em conflito, com especial reverência a todos do escritório Faleck & Associados.

À Nádila, que me permitiu ler, escrever e estudar, meu carinhoso afeto.

“Seja como for o Hoje, a paz será o Amanhã.” (Hugo, 2002, p. 931)

## RESUMO

Esta tese esquadrinha conceituação relativa a conflito, negociação, mediação e suas técnicas, buscando evidenciar o que pode ser feito para superar o vazio teórico e prático na seara do Direito no tratamento dos conflitos considerados mais difíceis de lidar, os chamados de conflitos de valor, ou com objetivos transcendentais, ou intratáveis, ou intensos, ou do tipo 5%, ou conflito moral, ou inegociável, ou arraigado, ou prolongado, ou de sociedade dividida, ou de rivalidade duradoura. Para tanto, além da exposição crítica de conceitos elementares e técnicas usadas em negociação e mediação, a tese mostra o estado da arte para além do Direito, ou seja, o que se tem escrito e praticado em outras áreas do saber no tratamento desse tipo de conflito. A tese busca fazer um cruzamento ilustrativo da teoria de negociação e mediação com a descrição de casos concretos permitindo a localização da aplicação de técnicas específicas de negociação e mediação em conflitos intensos, para concluir que as técnicas de mediação são mais do que adequadas para lidar com esse tipo de conflito; elas são a base de intervenção nessas situações e, portanto, necessárias. Porém, em determinadas situações, as técnicas de mediação se mostram insuficientes por si só, para prevenir, gerenciar, resolver, conter a violência e transcender disputas arraigadas em crenças profundas. Neste estudo, a complementaridade entre técnicas de mediação e métodos de reconciliação como práticas advindas dos Estudos de Paz se mostra como o tratamento adequado, especialmente para conflitos intensos que se prolongam no tempo.

Palavras-chave: mediação de conflito; negociação; resolução consensual; conflito de valor; conflito intratável.

## **ABSTRACT**

This thesis meticulously examines the conceptualization of conflict, negotiation, mediation, and their tools, aiming to highlight measures to overcome both practical and theoretical gaps within the realm of Law when dealing with values-based and identity-based disputes. These include conflicts of value, those with transcendent objectives, intractable conflicts, high conflict, the 5% type, moral conflicts, non-negotiable issues, deeply rooted disputes, prolonged conflicts, and those arising from societal divisions or enduring rivalries. In addition to critically presenting fundamental concepts and techniques employed in negotiation and mediation, the thesis delves into the state of the art beyond the legal domain, exploring what has been written and practiced in other fields when addressing such conflict category. The thesis seeks to illustratively intersect negotiation and mediation theory with the description of concrete cases, enabling the identification of the application of specific negotiation and mediation tools in high conflicts. It concludes that mediation techniques are not only suitable for handling these conflicts but serve as the foundation for intervention in such situations and are thus indispensable. However, in certain circumstances, negotiation and mediation techniques alone prove insufficient to prevent, manage, resolve, contain violence, and transcend disputes deeply rooted in profound beliefs. In this study, the complementarity between mediation tools and reconciliation methods stemming from Peace Studies emerges as an appropriate approach, especially for prolonged conflicts.

**Keywords:** mediation; negotiation; consensual resolution; values-based and identity-based disputes; intractable conflict.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ilustração sobre possíveis intervenções de terceiros frente à escalada do conflito (prevenir, manejar/resolver e conter violência) .....	18
Figura 2 – Diagrama sobre a tensão entre assertividade e empatia ilustrando formas de lidar com conflito, baseado no modelo TKI.....	26
Figura 3 – Ilustração genérica da zona de possível acordo (Zopa).....	71
Figura 4 – Árvore de decisão em caso hipotético.....	109
Figura 5 – Representação em mapa dos elementos de um conflito intratável .....	153
Figura 6 – Visualização do conflito em terreno com atratores do conflito .....	157
Figura 7 – Diferenças entre os modelos tradicional e o ALM .....	159
Figura 8 – Espectro dos MASCs e <i>continuum</i> de objetivos nos conflitos.....	259

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Táticas de barganha e o que fazer frente a elas .....	51
Quadro 2 – Quadro comparativo entre mediação, arbitragem e litígio para fundamentar a escolha de qual método usar no tratamento de um conflito .....	70
Quadro 3 – Quadro de diálogo entre avaliador de seguradora de automóvel e segurado fazendo uso de critérios objetivos .....	73
Quadro 4 – Quadro de necessidades básicas que, se atendidas, facilitam o diálogo.....	80
Quadro 5 – Técnicas de enquadramento .....	94
Quadro 6 – Técnicas de procedimento .....	98
Quadro 7 – Técnicas de empatia .....	103
Quadro 8 – Caso 1 – Park 51.....	198
Quadro 9 – Caso 2 – Árvore de Natal .....	200
Quadro 10 – Caso 3 – Haida Gwaii.....	203
Quadro 11 – Caso 4 – Ponto comum na discussão sobre aborto .....	216
Quadro 12 – Caso 5 – Estabelecendo prioridades para HIV/AIDS .....	224
Quadro 13 – Caso 6 – Camp David .....	229
Quadro 14 – Caso 7 – Preservação da natureza .....	234
Quadro 15 – Caso 8 – Moçambique.....	240
Quadro 16 – Caso 9 – Casa roxa.....	245
Quadro 17 – Quadro-síntese dos casos analisados.....	263

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	<i>Alternative Dispute Resolution</i>
ALM	<i>Attractor Landscape Model</i>
BATNA	<i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i>
CBA	<i>Consensus Building Approach</i>
Ceprac	Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos
CMM	<i>Coordinated Management Meaning</i> (em português, Gerenciamento Coordenado de Significado)
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CR	Constituição da República
DSD	Desenho de Sistema de Disputa
Frelimo	Frente de Libertação de Moçambique
MASC	Métodos Apropriados de Solução de Conflitos
MEC	Ministério da Educação
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OAB/MG	Ordem dos Advogados do Brasil Seção Minas Gerais
ODR	<i>Online Dispute Resolution</i>
OLP	Organização para a Libertação da Palestina
ONU	Organização das Nações Unidas
Renamo	Resistência Nacional Moçambicana
TKI	Thomas-Kilmann Instrument (modelo de Thomas-Kilmann)
Zopa	Zona de Possível Acordo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1 CONFLITO .....	25
2.1.1 Conceito .....	26
2.1.2 Formas de lidar com o conflito.....	26
2.1.3 Objetivos das partes em conflito.....	27
2.2 MÉTODOS APROPRIADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	28
2.2.1 Principais normas referentes aos MASCs no Brasil.....	32
2.2.2 Métodos .....	33
2.3 MEDIAÇÃO .....	36
2.3.1 Conceito .....	36
2.3.2 Princípios .....	37
2.3.3 Vertentes teóricas .....	37
2.4 NEGOCIAÇÃO .....	40
2.4.1 Tipos .....	41
2.4.2 Conceito .....	44
<b>3 FATORES ELEMENTARES PARA O MELHOR ENTENDIMENTO DAS TÉCNICAS</b> .....	<b>48</b>
3.1 TENSÕES .....	48
3.1.1 Empatia e assertividade .....	48
3.1.2 Criação e distribuição de valor.....	49
3.1.3 Representante e representado .....	56
3.2 PODER .....	56
3.3 VALOR.....	61
3.3.1 Como surge o conflito de valor? .....	62
3.3.2 Identidade.....	63
3.3.3 Raiva e ódio.....	64
3.3.4 Algumas reflexões sobre polarização política e ideológica .....	64
<b>4 TÉCNICAS</b> .....	<b>67</b>
4.1 TÉCNICAS NEGOCIAIS .....	68
4.1.1 Quando mediar e qual a melhor alternativa ao acordo negociado..	68
4.1.2 Diferença entre posição e interesse.....	70
4.1.3 Uso de critérios objetivos .....	73
4.1.4 Separar a pessoa do problema.....	76
4.1.5 Ganho mútuo.....	78
4.1.6 Técnica subjetiva – apreciação, afiliação, autonomia, status e função .....	79
4.1.7 Acalmando os ânimos – nomeando emoção ou trazendo razão.....	82

4.1.8 Dar um “zoom out” na estratégia e dar um “zoom in” na outra parte e constantemente trazer as duas visões juntas para alinhamento.....	84
4.1.9 Avaliar e reavaliar as premissas fundamentais .....	85
4.1.10 Desenvolver profunda familiaridade com o conteúdo da mediação/negociação (ou garantir que a equipe possua tal conhecimento).....	85
4.1.11 Adotar visão de longo prazo.....	85
4.1.12 Adotar perspectiva ampla .....	86
4.1.13 Ser realista e rastrear o balanço entre o acordo e o não acordo ..	86
4.1.14 Não considerar elementos da negociação como itens fixos, procurar movimentos de virada do jogo para mudança favorável no balanço entre acordo e não acordo .....	87
4.1.15 Avaliar o potencial para uma campanha negocial em diversas frentes .....	87
4.1.16 Desenvolver <i>insights</i> diversos e destreza: dinâmica de coalizão, sequenciamento e informação.....	87
4.1.17 Pensar estrategicamente e agir oportunamente .....	88
4.1.18 Esforçar para entender a perspectiva da outra parte e demonstrar esse entendimento enquanto se cria <i>rapport</i> e um bom relacionamento, garantindo as próprias necessidades e interesses .....	89
4.1.19 Repensar o tradicional entendimento de “começar alto e conceder lentamente” .....	90
4.1.20 Cultivar a arte de falar e escrever; ambiguidade construtiva pode ser útil, mas traz riscos e a barganha tácita pode ser uma opção .....	90
4.1.21 Optar pelo sigilo com cuidado, pois pode ser uma faca de dois gumes.....	91
4.1.22 Ser persistente .....	92
4.1.23 Reciprocidade .....	92
4.1.24 Enquadramento/ <i>framing</i> , empatia e procedimento .....	94
4.1.25 Árvore de decisão.....	109
4.1.26 Identificação de terceiros envolvidos .....	110
4.1.27 Identificação de interesses comuns .....	110
4.1.28 Teste de realidade.....	111
4.1.29 Preparação .....	111
4.1.30 Ancoragem .....	113
4.1.31 Contrato contingente.....	113
4.1.32 <i>Coaching</i> .....	114
4.1.33 Calibragem de expectativa.....	114
4.1.34 Boa-fé.....	114
4.2 TÉCNICAS COMUNICACIONAIS.....	115
4.2.1 Escuta ativa.....	115

4.2.2	Paráfrase .....	116
4.2.3	Resumo.....	117
4.2.4	Validação de sentimento.....	117
4.2.5	Reformulação .....	118
4.2.6	Reavaliação de premissas .....	118
4.2.7	Perguntas .....	119
4.2.8	Linguagem corporal .....	120
4.2.9	Afago ou reforço positivo .....	121
4.2.10	Acolhimento .....	121
4.2.11	Validação .....	121
4.2.12	Técnicas comunicacionais relacionadas a outras técnicas .....	122
4.2.13	Dissociação da intenção do impacto .....	124
4.2.14	Abandono da culpa e delineamento do sistema de contribuição .....	125
4.2.15	<i>Brainstorm</i> ou tempestade de ideias .....	126
4.2.16	Espelhamento .....	127
4.2.17	Não Positivo .....	128
4.2.18	Moldura do não positivo .....	130
4.2.19	Lidando com a mentira.....	131
4.2.20	Táticas comunicacionais relacionadas e alguns vieses relevantes .....	131
4.2.21	Pausa e silêncio .....	133
4.2.22	Trabalho em equipe .....	134
4.2.23	Pedir desculpa .....	134
4.2.24	Antecipar seu ponto fraco para atenuar a intensidade de possível imputação.....	135
4.3	TÉCNICAS PROCEDIMENTAIS.....	135
4.3.1	Técnicas próprias do procedimento de mediação – etapas .....	135
4.3.2	<i>Caucus</i> .....	139
4.3.3	Mapeamento do conflito.....	140
4.3.4	Termo de participação no processo de mediação .....	140
4.3.5	Combinado de convivência e enquadre .....	140
4.3.6	Compartilhar os objetivos das etapas do procedimento .....	141
4.3.7	Conferir tempo necessário a cada etapa do processo.....	142
4.3.8	Observar os limites da ética e do Direito.....	142
4.3.9	Anotações .....	142
4.3.10	Sugerir a procura de especialista.....	142
4.3.11	Identificar redes de pertinência .....	143
4.3.12	Oficina de mediação .....	143
4.3.13	Criação de ambiência favorável ao diálogo .....	146
4.3.14	Texto único.....	148
5	SUPORTE TEÓRICO COMPLEMENTAR .....	149

5.1 COMPLEXIDADE E CONFLITO .....	151
5.2 ESTUDOS PARA A PAZ.....	165
5.3 ÂNGULO PSICOLÓGICO .....	174
5.4 ASPECTO RELIGIOSO .....	179
5.5 2ª GERAÇÃO DOS MASCS .....	184
5.6 CONFLITO MORAL .....	186
5.7 UM POSSIBILISTA .....	188
5.8 CRÍTICAS AO CONSENSUALISMO .....	190
<b>6 RELATOS DETALHADOS DE CONFLITOS DE VALOR .....</b>	<b>197</b>
6.1 CASO 1 – PARK 51 .....	198
6.2 CASO 2 – ÁRVORE DE NATAL .....	200
6.3 CASO 3 – HAIDA GWAII.....	203
<b>6.3.1 Lições do processo resolutivo em Haida Gwaii.....</b>	<b>213</b>
6.4 CASO 4 – PONTO COMUM NA DISCUSSÃO SOBRE ABORTO .....	216
6.5 CASO 5 – ESTABELECENDO PRIORIDADES PARA HIV/AIDS .....	224
6.6 CASO 6 – CAMP DAVID.....	229
6.7 CASO 7 – PRESERVAÇÃO DA NATUREZA.....	233
6.8 CASO 8 – MOÇAMBIQUE .....	239
6.9 CASO 9 – CASA ROXA .....	244
6.10 COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE CONFLITO DE VALOR .....	254
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>259</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>272</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>283</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta tese surge da inquietação do pesquisador frente ao vazio teórico no Direito, especialmente no estudo dos Métodos Apropriados de Solução de Conflitos (MASCs) relacionado à prevenção, administração, resolução e contenção da violência em conflito<sup>1</sup> envolvendo choque de valores<sup>2</sup>. Não existe na esfera jurídica teoria sistematizada sobre como lidar com controvérsias que tenham em seu âmago crenças<sup>3</sup>, ideologias e questões de identidade. Por este motivo o assunto não é apropriadamente estudado, debatido e implementado no âmbito do Direito, e os profissionais se formam sem saber identificar tal categoria de conflito e sem refletir sobre qual a melhor forma de manejar este tipo de disputa.

De modo a lidar com esse vácuo, a tese propõe uma provocação e realiza uma análise sobre o que se tem estudado no âmbito do Direito na seara dos MASCs e que possa ser aproveitado no tratamento de conflito de valor. Ao final desse movimento, espera-se desvendar alguma recomendação sobre o que fazer para prevenir, se necessário, melhor administrar, resolver quando possível e conter a violência decorrente de contendas baseadas em choque de valores, com repercussão jurídica.

Os conflitos religiosos e políticos são exemplos de alterações ancoradas em crenças, ideologias e identidades, ou seja, valores. E, de fácil constatação nos dias que correm, tais fenômenos conflituosos não têm sido prevenidos, nem bem administrados, tampouco resolvidos; ademais a violência não tem sido contida em uma série de situações desse tipo, sob a perspectiva do Direito ou de qualquer outra área do saber. Diante desse cenário, surge o questionamento do que poderia ser feito, no âmbito do Direito, para minimizar os efeitos negativos do choque de valores. Esta é a direção que a tese segue.

---

<sup>1</sup> Mérito deve ser conferido a Ury (2000, p. 113) pela maneira didática como apresenta as etapas de escalada e as oportunidades de tratar conflitos.

<sup>2</sup> A temática do conflito de valor (e seu tratamento) é uma ausência no Direito, mas aparece retratada no universo dos MASCs sob o aspecto psicológico em Shapiro (2017).

<sup>3</sup> Para esta tese o significado de crença consiste em acreditar, ter convicção, ter algo como verdadeiro independente de evidência. A crença molda a maneira como o indivíduo percebe o mundo e pode se relacionar a inúmeras questões, tais como cognitivas – baseada em percepção e interpretação; comportamentais – as pessoas agem conforme o que elas acreditam; emocionais – a depender da crença a pessoa pode se sentir bem ou mal ao presenciar um fato; culturais – práticas sociais variam conforme o contexto. Arendt (2012) aponta como a crença ligada a uma ideologia pode dominar o pensamento político e social e substituir a crítica, como em regimes totalitários; e religiosas – Armstrong (2009) indica que a crença religiosa aproxima a aceitação doutrinária das tradições, dos rituais e de práticas, o que molda a vida das pessoas e pode também conectar as pessoas em torno de objetivos comuns.

De início, cumpre destacar que a teoria dos MASCs indica três dimensões nas quais as disputas são resolvidas - Poder, Direito e Interesse<sup>4</sup>. No entanto, falta pesquisar, estudar e implementar de maneira efetiva mecanismos para lidar com uma quarta dimensão – Valor. É como se houvesse uma dimensão conflituosa esquecida. Na verdade, psicólogos, sociólogos e profissionais dedicados aos Estudos Para a Paz<sup>5</sup> têm dirigido esforços a analisar, descrever e desvendar as melhores maneiras de lidar com conflitos de valor. Inclusive, alguns teóricos chamam tais querelas de intratáveis<sup>6</sup>. E como o profissional do Direito nomeia tal fenômeno? Qual a recomendação para cuidar desse tipo de problema? A resposta de momento é frustrante. Não há nome nem recomendação advinda do Direito; há sim um grande silêncio, um vazio. É como se parte da subjetividade das disputas não importasse à ciência jurídica e os processos judiciais fossem desenhados exclusivamente para determinadas contendas, excetuando-se os conflitos considerados mais difíceis de lidar, perpetuando violências não resolvidas.

De fato, o excesso de ênfase no processo judicial, no âmbito da ciência jurídica, parece ter causado omissão na teoria e prática, e os profissionais nem sequer se atentam que a prevenção, o manejo e a resolução de conflitos que desaguam em longas ações judiciais, agressões e guerras também poderiam, ou melhor, deveriam passar pelo escrutínio dos operadores do Direito, na função de garantidores do acesso e agentes da Justiça, como na ideia de Justiça apresentada por Fraser (2010). Nesse sentido, a tese percorre estudos feitos no domínio do Direito, especialmente no campo da mediação e negociação<sup>7</sup>, na tentativa de captar o que pode ser aproveitado para o tratamento específico de conflito de valor. Nesta jornada, saberes advindos dos campos da Psicologia, Sociologia, Estudos Para a Paz e outras disciplinas serão

---

<sup>4</sup> Vide explanação sobre poder, direito e interesse em Ury, Brett e Goldberg (1988, p. 3-19).

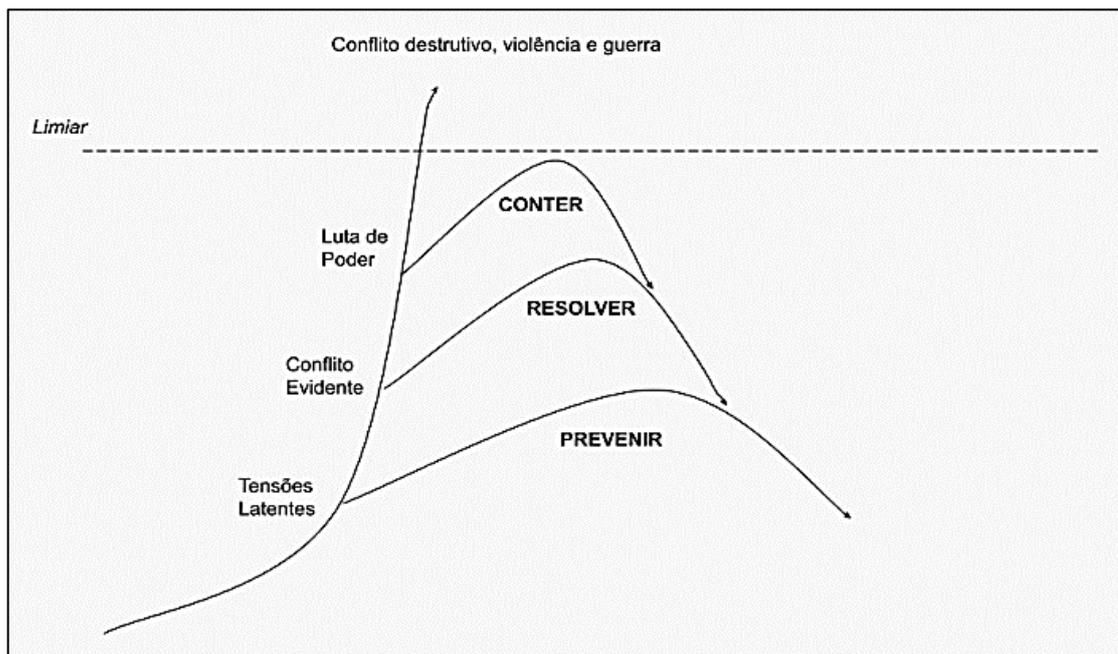
<sup>5</sup> Exemplos de teóricos: Galtung (2006) e Kelman, Wintersteiner e Graff (2017). Conforme Ferreira (2019, p. 57) foi na década de 1950 e 1960, com a Guerra Fria e o temor de uma nova guerra mundial, que surgiu a onda de núcleos de pesquisa voltados à compreensão da paz e conflitos nos Estados Unidos e Europa, consolidando a área Estudos Para a Paz (EPP). De forma mais abrangente que os MASCs, os EPP enfocam fatores como questões econômicas e sociais e visam compreender as causas da violência e formas de minimizá-la.

<sup>6</sup> Vide Crocker, Hampton e Aall (2004) e Coleman (2011).

<sup>7</sup> O presente estudo percorre ensinamentos advindos da teoria e prática da mediação de conflitos. Encarada como uma ciência, a mediação de conflitos possui proximidade com outro método, mais usual e que conta com extensa produção científica e estudo empírico, a negociação. É como se as lições de negociação servissem de base e substrato primeiro para a formação da prática da mediação. Nesse sentido, aproveitar-se-á das lições comuns em negociação aplicáveis à teoria e prática da mediação. Por esse motivo, por diversas vezes, a referência à mediação, no texto, será acompanhada de “e negociação”. E de modo a r o recorte, a tese não abordará nuances da conciliação nem da mediação judicial, mantendo seu foco na mediação extrajudicial.

necessariamente referenciados. Embora sediada no Direito, é imperativo que, pela característica multifacetada dos conflitos, a tese percorra outras ciências, como que explorando também terrenos inóspitos, até então, aos juristas, e trazendo descobertas para a apropriação dos agentes de Justiça e a evolução do conhecimento e prática da resolução de disputas.

Figura 1 – Ilustração sobre possíveis intervenções de terceiros frente à escalada do conflito (prevenir, manejar/resolver e conter violência)



Fonte: Elaborada pelo autor com base na obra *The Third Side*, de William Ury (2000).

Apresentado o tema, pode-se dizer que a pesquisa-base desta tese se refere ao instituto da mediação de conflitos aproximando duas dimensões temáticas distintas: (a) técnicas e (b) conflitos de valor.

(A) A ênfase nas técnicas/ferramentas/habilidades, fundamentais ao exercício da mediação, é dividida em três categorias: i) procedimental, ii) comunicacional e iii) negocial.

O termo *ferramenta* pode denotar ideia sobremaneira mecanicista do instituto da mediação. Portanto, para evitar tal feito, opta-se pelo uso do termo *técnica*, compreendida como a prática adotada por mediadores para lidar com conflitos no exercício da atividade. A acepção ampla de *técnica* pode consistir, por exemplo, no uso de uma etapa facultativa no procedimento da mediação, quando o mediador simplesmente sugere a realização de uma reunião em separado com a parte – *caucus*. O termo *habilidade* também pode ser empregado. Entretanto, seu uso poderia

restringir o alcance pretendido pela pesquisa, devido ao fato de *habilidade* indicar qualidade pessoal<sup>8</sup>.

(B) A dimensão temática relacionada a conflito de valor se detém em um tipo específico de conflito, aquele no qual os atores envolvidos têm a busca e a manutenção de valores pessoais como objetivo, o que é denominado tecnicamente como conflito transcendente<sup>9</sup>. O problema ou a dúvida central que instiga o pesquisador, conforme salientado, é a indagação de como determinar qual deverá ser a interseção entre as técnicas de mediação e os conflitos de valor. Em outras palavras, quais técnicas de mediação servem para prevenir, gerenciar, resolver e conter a violência em conflitos nos quais os atores buscam objetivos de caráter transcendente.

A pesquisa tem o propósito de contribuir na formação de um substrato teórico para a ação responsável de operadores do Direito no tratamento de conflitos de valor. É assim que o contexto geral apresentado e as ressalvas sobre os métodos consensuais funcionarão como plataforma de reflexão e relativização do alcance das técnicas. Como contraponto ao estudo aprofundado e à prática de resolução consensual de disputas fundada no conceito dos métodos apropriados de solução de conflitos conforme apresentado em Sander e Rozdeiczer (2005), serão apresentadas críticas e problematizações relativas ao enfoque no consenso, à busca da harmonia e à aplicação dos métodos da mediação e negociação. Não consiste objetivo da pesquisa o confronto entre os benefícios e as eventuais dificuldades de abordagens negociais com enfoque no tratamento de iniquidades, embora haja citação dos trabalhos da professora Sarah Federman (2023), que encara a negociação como potente instrumento para a melhoria de vida e mobilidade social, e da professora Nathane Silva, cuja tese aborda a mediação social informativa, focalizando a exclusão e a negação da cidadania a populações marginalizadas, e a necessidade da participação social para a conformação e efetividade do Direito (Silva, 2017).

---

<sup>8</sup> Diez e Tapia (2006, p. 24) usam o termo ferramentas a serem trabalhadas na mediação sem recato, e elencam a necessidade de as técnicas estarem acompanhadas da habilidade do mediador de colocá-las em prática, consistindo as ferramentas em um processo de comunicação. Por outro lado, uma obra de referência no alerta do mecanicismo do procedimento é a tese de Veloso (2023), que indica a necessidade, conforme a visão fenomenológica, de a mediação ser encarada não como mero instrumento nem como método, mas como arte e escuta, desvencilhando-se da ideia de mediação e mediador como caminho para a verdade, ao mesmo tempo que identifica a fundamental importância da fluidez das narrativas, que não pode ser restringida por um método comunicacional rígido. Com fundamento nesta noção, as técnicas descritas nesta tese funcionam como balizas e parâmetros para a configuração do ofício do mediador.

<sup>9</sup> Conceito advindo da Teoria do Conflito (Entelman, 2005, p. 103).

De modo a ilustrar como a teoria e a prática da matéria estudada se aplicam ao ensino, pesquisa e extensão, toma-se a liberdade de expor um breve relato ficcional. Com isso, espera-se cumprir a missão de vincular a subjetividade intrínseca das teorias abordadas pela investigação científica à necessidade real de operadores do Direito e sociedade em geral conhecerem técnicas e métodos como medidas efetivas para a promoção da pacificação social<sup>10</sup> no cotidiano forense e social.

Considere-se este cenário: Belo Horizonte, 11 de dezembro de 2023. Nas ruas e vielas, nas casas, nos estádios de futebol, nos elevadores, nos jardins, nos cárceres, nos tribunais, nas escolas, nos clubes, nos debates eleitorais e nas empresas, a vida acontece. As pessoas conversam, se entendem, se desentendem, e, naturalmente, surgem novos amores, rupturas, “deixa-para-lá”, alegrias e desencantos. Diálogos sobre religião, política, futebol e valores pessoais permeiam as relações. Conflito. Pulumam conflitos. Conflitos de todos os tipos.

Por vezes, a polarização de posições políticas e de crenças em relação ao que é certo e errado distancia pessoas e produz guerras, como no Leste Europeu (Rússia e Ucrânia) e no Oriente Médio (Israel e Hamas/Palestina). Familiares deixam de conversar uns com os outros. Mágoas surgem dentro de casa, no ambiente de trabalho e em inúmeras outras situações devido à incapacidade de indivíduos lidarem com suas diferenças de valor de modo respeitoso. Em alguns diálogos, questões identitárias parecem ser desconsideradas, opiniões e valores pessoais são

---

<sup>10</sup> Importante frisar a qual acepção o termo *pacificação social* se refere neste estudo. De início, uma palavra sobre o que não significa. Pacificação social não é entendida na pesquisa como supervalorização da harmonia, ou alguma forma de suprimir a divergência e o conflito. Sob o enfoque desta pesquisa, o conflito é encarado como fenômeno natural e necessário na sociedade. Já o termo *pacificação social* denota enfoque com quatro ângulos – prevenção, gerenciamento, resolução e contenção de violência em um âmbito conflituoso. Em uma primeira mirada, pode ser necessário, sob o ponto de vista de pessoas envolvidas em uma controvérsia, prevenir o surgimento e a escalada do conflito e manter a relação interpessoal saudável, evitando ruptura. Em uma segunda classificação, pode ser necessário manejar o conflito sem recorrer à violência, valendo-se da serenidade, diálogo ou outros canais resolutivos para tratar as diferenças. Uma terceira situação pode ser o interesse das partes envolvidas em terminar o conflito, uma quarta seria a contenção da violência e/ou da agressividade, de maneira cordial e consensual, e uma quinta seria as partes simplesmente deixarem de encarar a situação. É sobre estas acepções que o texto se refere ao mencionar *pacificação social* ou *cultura de paz*. Dito isso, importante salientar outra perspectiva e evidenciar o outro lado da moeda da pacificação social - a violência. Em uma espécie de contraponto à ênfase conferida à ideia de paz, Georg Simmel afirmava que certo grau de conflito seria essencial na formação e manutenção dos grupos, indicando que a ameaça e a violência se configurariam em pressões (entendidas como positivas) que culminariam com a mudança da lei (Gurr, 1985, p. 275). Ainda nesta obra organizada por Gurr, o autor lembra a literatura marxista e sua análise de que existem funções positivas advindas da violência. É a mesma linha de Hannah Arendt, que no seu livro *Sobre a Revolução* trata a violência como algo necessário para destruir o poder do antigo sistema e para novos começos políticos (Gurr, 1985, p. 276).

confundidos com as próprias pessoas, crenças são atacadas, desponta a intolerância, e a busca por valores pessoais pode afetar até mesmo o respeito à Constituição da República de 1988, como uso de vestimenta inapropriada no ambiente laboral afrontando direitos e deveres.

Há uma espécie de incômodo geral, um senso comum de que conversas sobre posições partidárias, preferências e opiniões sobre determinadas políticas públicas têm levado pessoas a brigarem de forma acintosa e que tais diálogos não têm sido bem conduzidos. Também se observa, de modo mais acentuado nesta década, devido ao estresse político, uma espécie de desgaste na forma como cidadãos e nações lidam com divergências e controvérsias envolvendo ideologias e crenças arraigadas, com manifestações antidemocráticas e atos contrários aos direitos fundamentais garantidos constitucionalmente.

Portanto, é com base no contexto problemático formado pela maneira desrespeitosa e infrutífera com que são manejadas desavenças, discórdias, desacordos e confrontos que versam sobre valores, e com o fundamento nas teorias próprias da mediação de conflitos, que esta pesquisa investiga a potencialidade e o limite das técnicas de mediação para prevenir, gerenciar, solucionar e conter a violência em tais situações<sup>11</sup>. Por vezes pode haver um limite tênue entre a busca por valores morais e a pretensão de se manter o respeito à lei, sendo que no ambiente de trabalho o poder empregatício tem o dever de garantir a eficácia dos direitos fundamentais.

Também como justificativa da pesquisa há o fato de que o instituto da mediação foi positivado no ordenamento jurídico brasileiro por lei específica, a Lei da Mediação (Brasil, 2015c), e tratado com destaque pelo legislador no Código de Processo Civil (Brasil, 2015a), tendo-se produzido rico material, como dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre mediação, como a de Silva (2017). Contudo, poucas obras acadêmicas perscrutam a relação entre mediação e conflito de valor.

Em consonância com a premissa valiosa de Silva (2017) de que a informação transforma e gera efetivo acesso à Justiça pela via dos direitos, a investigação pretende gerar conhecimento útil para que haja participação social qualificada na fundamentação e na efetivação de direitos no Estado Democrático de Direito, por meio da prática das soluções consensuais de conflitos, fato este que constitui e fortalece o

---

<sup>11</sup> Inspiração semelhante se encontra em artigo de Iwry (2021) que propõe minimizar a desgastante polarização política dos tempos atuais por meio do uso de técnicas de negociação.

próprio Estado Democrático. Desse modo, espera-se que o resultado da investigação científica sirva de subsídio para a consolidação de uma via de acesso à Justiça efetiva, consensual e que se torne ainda mais conhecida entre as pessoas, e que o texto seja instrumento útil para ajudar os indivíduos a lidar com conflitos muito difíceis de resolver - aquelas controvérsias que não tratam apenas de objetos concretos, de interesses, nem de símbolos, mas de identidades e valores pessoais, de moral, crenças arraigadas, aquilo considerado sagrado e que, infelizmente, tanta guerra e miséria geram no tempo corrente.

Por fim, entende-se que a pesquisa inova na área, desacostumada a debater e produzir material sobre conflitos de valor que se perpetuam de geração em geração e parecem insolúveis. Há de existir um caminho para a geração de mais entendimento, respeito, garantia de direitos, coexistência pacífica e tolerância, ou melhor, igualdade profunda, o que, conforme Beaman ([2024]) teria o condão de superar a ideia hierarquizante entre valores e fazer as pessoas serem incluídas, respeitadas e valorizadas na sociedade. Cabe ao operador do Direito e ao pesquisador desvendar o caminho.

Sendo o tema da pesquisa o uso das técnicas de mediação, e o problema o desconhecimento de qual seria a interseção entre as técnicas e conflitos de valor, ou seja, qual seria a adequação do uso das técnicas para prevenir, gerenciar, solucionar e conter violência em conflitos de valor, a hipótese era a de que poderia haver uma interseção muito restrita entre as técnicas de mediação e os conflitos de valor, sendo úteis apenas poucas técnicas de mediação. De início, não se sabia se as técnicas seriam úteis na prevenção, gerenciamento, solução e contenção da violência. Nesse diapasão, a suposição era a de que existiria uma limitação na utilização do ferramental, pois vários conflitos de valor, circunstâncias em que as pessoas envolvidas nutrem objetivos transcendentais, são submetidos a procedimentos de mediação com profissionais experientes da área, sem obter soluções efetivas; *vide*, por exemplo, mediações contemporâneas realizadas entre Rússia e Ucrânia, Israel e Hamas/Palestina, e que não eliminam a violência nas regiões.

Nesse sentido, separar o ferramental que funciona daquilo que deve ser evitado, ou seja, compreender os limites das técnicas, configura-se como passo teórico relevante. Outra possibilidade decorrente do estudo seria pensar e propor novas técnicas, mesclando as já existentes e aproveitando ensinamentos advindos da

reconciliação<sup>12</sup>, que será conceituada adiante na tese. Enfim, ao final deste estudo, apresenta-se, como sugestão, uma conclusão para suprir parte da lacuna na utilização de técnicas de mediação em situações de disputa de valores.

Tendo em vista o escopo de análise, a pesquisa foi precipuamente bibliográfica. Considerando que não existe expressivo material de estudo sobre o tema proposto no âmbito do Direito, especialmente na seara dos MASCs, a análise de publicações, nacionais e internacionais, foi feita unindo três pilares distintos: i) teoria do conflito, ii) técnicas de mediação e negociação e iii) teoria e casos que conjugam conflito de valor com a aplicação de técnicas de mediação.

Como marco teórico em relação ao conflito, tomou-se como referencial o pensamento de Remo Entelman na obra *Teoría de conflictos* (Entelman, 2005), devido à sua didática e classificação dos tipos de objetivos dos atores em conflito. Em relação ao tema da mediação, foram adotados ensinamentos advindos do Programa de Negociação de Harvard – Program on Negotiation ([2023]), com referência à obra seminal *Getting to Yes*, ou *Como chegar ao sim*, de Fisher, Ury e Patton (1991), bem como outras obras, especialmente *Beyond reason*, em tradução livre *Além da razão* (Fisher; Shapiro, 2005); *Negotiating the impossible*, ou *Negociando o impossível* (Malhotra, 2016); *Mais que vencer* (Mnookin; Peppet; Tulumello, 2009) e *Kissinger the negotiator, Kissinger: o negociador* (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018), que se coadunam com o enfoque pretendido. Ainda foi considerada a obra nacional *Caixa de ferramentas em mediação* (Almeida, 2014), por condensar uma série de técnicas. Sobre casos e teoria que correlacionam conflito de valor com mediação, a pesquisa se valeu de literatura estrangeira.

A pesquisa é orientada pelo procedimento de investigação jurídico-compreensivo com raciocínio indutivo, por meio do qual se promove a análise da aplicação das técnicas de mediação em conflitos de valor, propiciando que se compreenda a possível adequação ou não de sua utilização, com a análise das consequências que se projetam sobre a realidade (Gustin; Dias; Nicácio, 2020, p. 84-89, 151, 184 e 188).

O estudo parte do concreto em direção ao geral para compor uma possível regra geral. Por meio da análise de casos envolvendo conflitos de valor, buscou-se identificar um padrão – quais técnicas neles aplicadas serviram para prevenir,

---

<sup>12</sup> O direcionamento dos conflitos de valor para medidas de reconciliação é uma das conclusões do artigo *Mediating Values-Based and Identity-Based Disputes*, de Lawrence Susskind (2010).

gerenciar e resolver conflitos de valor, evitando a recorrência de violência, de modo que se possa concluir pela reaplicação (ou não) do uso da técnica nesse tipo de conflito.

Sendo a mediação, por essência, disciplina formada por diversos saberes, serão considerados enfoques extrajurídicos de forma a justificar e interrogar posicionamentos socioculturais, bem como político-econômicos, buscando a observação, exploração e comparação da prática com a teoria nos temas principais da tese.

## 2 MARCO TEÓRICO

Neste capítulo objetiva-se apresentar conceitos basilares da pesquisa. Nesse sentido, a conceituação de conflito é evidenciada juntamente com o objetivo das partes envolvidas. São também apresentados métodos resolutivos, alguns dos quais serão citados na descrição de casos no Capítulo 6. Por fim, apresenta-se um panorama teórico da negociação e mediação.

### 2.1 CONFLITO

Muitas vezes, quando se pergunta a um interlocutor sobre conflitos, de forma recorrente aparecem palavras como: guerra, briga e disputa. Ao recordar conflito vivenciado, algumas pessoas experimentam reações fisiológicas, emocionais e até mesmo comportamentais. E o que se costuma dizer sobre o próprio comportamento quando se está envolvido emocionalmente em um conflito? Por vezes, alguns indivíduos indicam seguir a jornada julgando o comportamento alheio, atribuindo culpa a quem está do outro lado, inúmeras vezes de forma caricatural.

Tanto o operador do Direito quanto uma pessoa leiga podem ter ideias e se comportar conforme o que foi apresentado no parágrafo anterior. Todavia, trata-se apenas de um aspecto dos conflitos. Uma disputa<sup>13</sup> pode agregar efeitos negativos ou positivos<sup>14</sup>. Após o atrito de um conflito, as pessoas podem chegar a um melhor entendimento sobre determinada questão que as preocupava, encontrar solução e desenvolver a cultura voltada à paz. Portanto, o conflito pode ser encarado como um

---

<sup>13</sup> Segundo o dicionário especializado *Dictionary of Conflict Resolution*, conflito corresponde a desacordo, incompatibilidade e denota um processo e um estado de ser. No conflito há a manifestação de um estado de incompatibilidade e há um processo interativo com alguma atividade ou contenda física entre as partes. Sob essa acepção, conflito pode ser encarado como sinônimo de disputa e será assim tratado nesta pesquisa. Contudo, existe uma espécie de debate conceitual sobre as diferenças entre os termos. Uma das dessemelhanças conceituais entre conflito e disputa recai no entendimento de que o conflito que dá origem a uma disputa seria um conflito manifesto; enquanto o conflito que não dá origem a uma disputa seria conflito latente. Ou seja, um conflito pode existir sem uma disputa, mas uma disputa não pode existir sem o conflito. Desse modo, o conceito de conflito seria mais abrangente e englobaria disputa. Em outras palavras, disputa pode ser encarada como um conflito manifesto e o conflito sem disputa pode ser entendido como um conflito latente. Ademais, há outra vertente que enquadra disputa como fenômeno que envolve interesses negociáveis, enquanto o conflito envolveria objetivos ditos como não negociáveis, como necessidades humanas não transigíveis. E também existe discussão sobre o entendimento de que o conflito seria uma forma mais extrema de disputa, necessariamente com ações hostis e potencial de destruição de pessoas e instituições (Yarn, 1999, p. 113-115).

<sup>14</sup> Vide nota 9, onde é ressaltado exemplo de teóricos sustentando que mesmo em um conflito político violento pode-se ter efeito/resultado positivo.

fenômeno natural entre os seres humanos; e será positivo ou negativo, a depender da forma como se lida com ele.

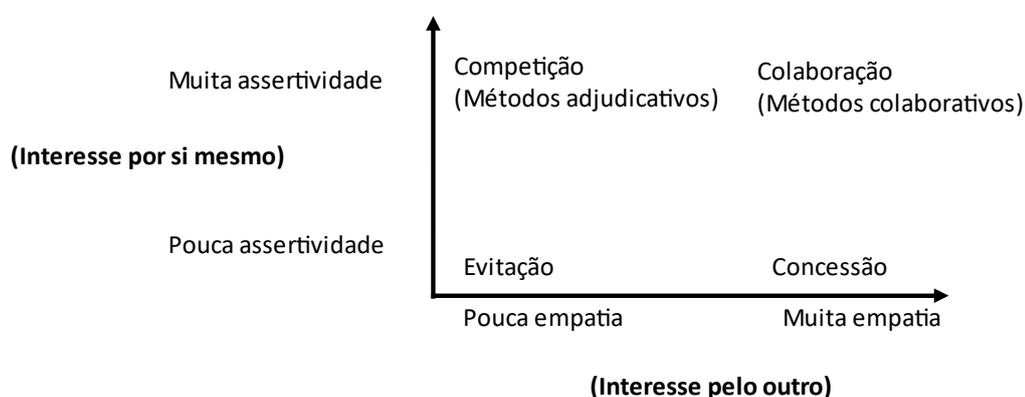
### 2.1.1 Conceito

Entelman (2005, p. 49) indica que uma relação será conflituosa quando os envolvidos perseguirem metas e objetivos incompatíveis ou algum deles assim o perceber. Para o desenvolvimento da pesquisa a percepção será elemento chave na conformação do conflito. Independentemente do certo ou errado, da certeza ou não em relação a algum evento, o que conta para a configuração do conflito é a percepção das pessoas em relação à existência de uma incompatibilidade entre as partes envolvidas.

### 2.1.2 Formas de lidar com o conflito

O modelo Thomas-Kilmann Instrument (TKI), de Thomas e Kilmann (c2023), ilustra as formas de lidar com conflito (Figura 2).

Figura 2 – Diagrama sobre a tensão entre assertividade e empatia ilustrando formas de lidar com conflito, baseado no modelo TKI



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Thomas e Kilmann (c2023).

Observando-se a Figura 2, nota-se variadas formas de enfrentar os conflitos:

- (i) *Evitar* ou *negar*, o que pode ser útil em determinado período para algumas pessoas. Por exemplo, na véspera de um teste importante, melhor evitar tratar conflito com parente, de modo a não gerar emoções fortes. Em geral, tal estratégia não resolve a questão, que provavelmente continuará incomodando os envolvidos, mas se configura como uma tática útil em certas ocasiões.

- (ii) *Conceder* ou *ceder* o que outrem deseja. Tal estratégia tem o condão de atender interesse de outra pessoa e não atender o próprio interesse. A depender do indivíduo e da circunstância, a concessão pode ser uma tática útil. Por exemplo, caso alguém queira ser simplesmente caridoso.
- (iii) *Competir*, recorrer ao auxílio de uma autoridade com poder decisório, como a arbitragem ou o processo judicial (heterocomposição). O litígio é uma maneira legítima de competir por direito. Por meio desta forma resolutiva, as pessoas envolvidas abrem mão do controle do resultado e se submetem à interpretação das normas e os desígnios dos decisores, que agem balizados por critérios objetivos, procedimentos normatizados conhecidos, leis e jurisprudências. Competir para alcançar o objetivo pretendido, por vezes recorrendo ao uso da força, pode ser uma tática efetiva também; porém, a desconsideração do interesse do outro pode tornar o resultado insustentável, bem como a insatisfação com a decisão do terceiro pode fazer o conflito se prolongar, como acontece com os inumeráveis recursos judiciais no arcabouço jurídico pátrio.
- (iv) *Colaborar* por meio do diálogo direto, como a negociação, ou com auxílio de uma terceira parte, como a mediação, comumente atende os interesses das partes envolvidas alcançando resultado sustentável e duradouro (autocomposição direta ou indireta).

### 2.1.3 Objetivos das partes em conflito

O entendimento sobre o objetivo das pessoas envolvidas no conflito também é muito importante para a pesquisa. Conforme Entelman (2005, p. 99-105), os propósitos das pessoas em conflito se dividem entre: concreto, simbólico e transcendente. Nessa linha, apresenta-se a classificação de Entelman (2005):

- (i) *Concreto* seria aquele objetivo mais ou menos tangível que pode ser considerado como divisível e cuja obtenção gera a satisfação automática da reivindicação. Em tal objetivo, o valor econômico ou de qualquer outra natureza que a parte atribui a ele é inseparável do próprio objeto. Por exemplo, uma situação conflituosa em que a pessoa deseja obter a posse de um terreno.
- (ii) Por outro lado, será *simbólico* quando o objetivo exibido como tal não for a última meta desejada pelo indivíduo, ou seja, quando o valor almejado

for escondido. Exemplo seria o embate por um terreno, sendo o objetivo da pessoa não a terra em si, mas o que o terreno representa.

- (iii) E por fim, o chamado objetivo *transcendente* seria aquele cujo próprio valor é definido como o objeto. Por exemplo, quando a pessoa diz “eu devo ocupar o terreno porque a família tem a obrigação moral de reconhecer que herdei de meu pai o papel de chefe do grupo familiar”.

Esse último tipo de transação envolve perder parte de algo que em sua totalidade foi declarado fundamental para o indivíduo, que não aceita ser moralmente menos rígido. É por esse motivo que, quando objetivos transcendentais são detectados, as atitudes das partes e as suas predisposições em concordar com soluções mutuamente satisfatórias mudam substancialmente e as dificuldades de administração e resolução se multiplicam. São estes os conflitos de valor tratados nesta tese.

A importância de se atentar para os propósitos das partes em uma disputa reside no fato de que, a depender dos objetivos envolvidos, o tipo de solução a ser buscada para a satisfação das partes varia. Corroborar tal perspectiva Calvo Soler (2014, p. 19), que sustenta que a identificação da tipologia dos objetivos que as partes têm no conflito é crucial desde o ponto de vista da intervenção do mediador, porque modifica a estratégia que deve ser aplicada<sup>15</sup>.

## 2.2 MÉTODOS APROPRIADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Uma palavra sobre os Métodos Apropriados de Solução de Conflitos (MASCs). Na década de 1970, convencionou-se chamar *Alternative Dispute Resolution* (ADR) uma miríade de mecanismos formados da combinação de elementos de três formas de resolver conflitos – negociação, mediação e adjudicação (Goldberg *et al.*, 2003, p. 3) –, sendo que a diferença entre os métodos amalgamados envolveria itens como a voluntariedade ou não em participar do procedimento, o poder do terceiro e o grau de formalidade. Auxilia o entendimento da diferença entre os métodos a identificação se

---

<sup>15</sup> Deutsch (2006, p. 23-42) elenca em seu texto clássico sobre cooperação e competição que os objetivos das partes em uma disputa podem ser interdependentes. E seriam positivos quando fossem ligados, quando a probabilidade da obtenção do objetivo por uma parte ajudasse a obtenção da outra, como acontece na relação entre trabalhador e empregador, emprego e lucro, em que há recompensa, trabalho em conjunto, divisão de recurso e o senso de pertencimento. Objetivo negativo seria quando um lado atinge seu objetivo e o outro perde, como acontece quando dois rapazes tentam conquistar uma mesma moça; caso o primeiro seja bem-sucedido, o segundo não alcançará seu objetivo. Deutsch afirma que as situações não são puramente positivas ou negativas e que a independência ou falta de interdependência não geraria conflito.

o objetivo das partes visa reconciliar interesses, como na mediação, ou se recai na determinação de quem tem direito, como na adjudicação.

No Brasil e em seus milhares de processos judiciais em curso, onde a raiz do Direito se filia à tradição europeia do *civil law*<sup>16</sup>, o desconhecimento técnico dos MASCs, especialmente da teoria relativa à mediação de conflitos (e negociação), representa um óbice para o acesso e desenvolvimento da Justiça. Ainda paira confusão interpretativa relativa ao princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional prevista no inciso XXXV do artigo 5º da Constituição da República (CR) (Brasil, 1988), inibindo o melhor uso dos MASCs no Brasil. Há quem defenda, com base nesse inciso, que o Estado possui o monopólio para tratar controvérsias e que, portanto, as disputas devem ser direcionadas necessariamente ao Poder Judiciário para que o controle jurisdicional seja realizado e para que seja garantido o acesso formal aos órgãos judiciários, em face do referido princípio.

Todavia, esse entendimento merece ponderação. A moderna processualística há tempos recomenda a adequação da solução à natureza da disputa e das pessoas envolvidas. Não se deve levar à apreciação do Juízo uma disputa acirrada entre duas crianças pela bola de futebol no pátio da escola, bem como, *a priori*, não se deve também recorrer a ele quando um casal se desentende; a melhor opção seria o diálogo direto entre eles, com eventual negociação privada das partes, quando inexistir interesse público a justificar a atuação do Estado. Isso não significa contrariedade ao referido inciso constitucional. Por mais básica que seja a assunção sobre a possibilidade de aplicação da mediação em casos que versem sobre direitos disponíveis e direitos indisponíveis que admitam transação, é necessário repetir as potencialidades das ferramentas disponíveis para solucionar controvérsias que a elas se possam dirigir.

Dito isso, sublinha-se que a norma constitucional, em essência, busca intento além do mero acesso formal aos órgãos judiciários, ao que se tem denominado “ordem jurídica justa”, que seja efetiva, tempestiva e adequada. Tal intuito se coaduna com o uso dos meios consensuais para dirimir conflitos. Conforme Grinover, Watanabe e Lagrasta (2007, p. 4), a justiça tradicional se volta para o passado, enquanto a justiça

---

<sup>16</sup> Ao menos até o advento do Código de Processo Civil de 2015 (Lei nº 13.105), pois a partir de então o Direito brasileiro sofreu influência do sistema *common law*, especialmente na relevância do estabelecimento e difusão de precedentes judiciais, servindo os precedentes de orientação e fundamento em decisões de casos futuros e semelhantes.

informal (*vide* mediação) se dirige ao futuro, não significando, contudo, que ambas não devam coexistir e ser complementares.

Embora visível o progresso em diversos países no tocante ao ensino e utilização dos MASCs nas últimas décadas, no Brasil ainda existem inúmeros empecilhos para uma maior difusão dos métodos, tais como: (i) desconhecimento<sup>17</sup> e resistência ao estudo e prática da mediação (e negociação) como ferramental para o exercício diário dos operadores de Direito; (ii) escassas pesquisas empíricas da realidade brasileira tratando a economia de custo e eficiência da mediação; (iii) prova social ainda escassa – fenômeno pelo qual as pessoas percebem que outros cidadãos têm feito uso da mediação e esta passa a compor o rol padrão de métodos resolutivos, assim como acontece hoje com a normalização do litígio quando um indivíduo ou alguma organização se vê frente a um conflito –; (iv) desconfiança em procedimentos ainda recentes e não familiares que parecem não estar totalmente acompanhados das proteções legais; (v) falta de mecanismos que garantam elevados padrões na consecução do serviço de resolução da disputa consensual; (vi) receio dos operadores do Direito em receber crítica no caso de acordo imprudente ou de o acordo ser considerado admissão de culpa do cliente; (vii) questões econômicas para escritórios de advocacia, que constituem um ciclo de autorreforço para o litígio; (viii) não estabelecimento de precedente na mediação, o que torna o instrumento não recomendável nos casos em que haja a premente necessidade do estabelecimento de jurisprudência fixada e orientativa.

Para a mudança de paradigma de um sistema de justiça baseado preponderantemente nos tribunais para um ordenamento em que os órgãos judiciários funcionem como uma das instâncias na jornada de tratamento das controvérsias<sup>18</sup>, é

---

<sup>17</sup> A resistência de advogados surge, por vezes, do desconhecimento dos métodos, pois a educação jurídica vinha privilegiando, antes do novo Código de Processo Civil e da Lei de Mediação, a abordagem adversarial, própria do modo contencioso, em detrimento de uma visão plural a contemplar métodos consensuais, como a mediação (e a negociação). Com a inserção da disciplina de métodos consensuais na grade do curso de Direito e com o passar dos anos, a tendência deve ser a reversão da resistência dos operadores do Direito em aprender e praticar os MASCs.

<sup>18</sup> O gráfico a seguir evidencia os MASCs conforme a influência de terceiros *versus* o controle da parte e o custo do procedimento. Geralmente, a negociação é o método mais utilizado para resolver disputas, por ser o mecanismo pelo qual as partes controlam o procedimento, o resultado e não arcam com custas extras de transação. Quando surge dificuldade na resolução direta entre os envolvidos, estes podem recorrer a um terceiro, ocasião em que se cede o controle da resolução (procedimento e resultado). A depender do método de solução de disputa utilizado, o terceiro pode apenas prestar assistência às partes (mediação e conciliação), ou assumir o poder de impor uma decisão (adjudicação e arbitragem). Fonte: Elaboração própria.

necessário refletir e debater medidas públicas e privadas com efeito multiplicador, tais como a obrigatoriedade de o advogado informar os clientes da existência dos MASCs; a inclusão do ensino de MASCs nos anos iniciais de formação do estudante de Direito<sup>19</sup>; a necessidade de mais investimento em bolsas e pesquisas voltadas aos MASCs; o debate sobre a criação de normas que tornem a mediação instância pré-judicial obrigatória e, de modo geral, o avanço no ensino e uso dos métodos consensuais em escolas de todos os níveis, de modo a forjar nos futuros cidadãos o conhecimento e a habilidade para lidar com diferentes procedimentos compositivos<sup>20</sup>.

De maneira a sublinhar o desenvolvimento recente no uso da mediação e negociação integrativa no país, cumpre lembrar que, embora incipiente, cada vez mais esses métodos ganham espaço no âmbito do Direito e em outros cursos; a mediação na área de família e empresarial é uma realidade<sup>21</sup>; a inserção de cláusulas contratuais de mediação dirigindo futuras divergências vem acontecendo nas relações comerciais; existe há tempos a prática da mediação dentro de subseções da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); escritórios e magistrados têm recomendado com frequência o método para situações concretas; a mediação tem sido usada para tratar conflitos na Administração Pública<sup>22</sup>; e em anos recentes a disciplina dos meios consensuais se tornou obrigatória nos cursos de Direito, conforme a Resolução nº 5 do Ministério da Educação (MEC, 2018).



<sup>19</sup> Embora a Resolução nº 5 do MEC/2018 esteja em vigor, ainda não há obrigatoriedade da inserção da disciplina MASCs em anos iniciais na formação do estudante de Direito, conforme recomenda a nota dos autores em Salles, Lorencini e Silva (2012, p. XII).

<sup>20</sup> Exemplo de iniciativa bem-sucedida no ensino de mediação em escola pública foi o projeto Educação para a Paz, realizado pela instituição Partners for Democratic Change, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, havendo interface com o Programa Escolas do Amanhã, apoiado pela UNESCO, em 2011 e 2012 (Ramos, 2012).

<sup>21</sup> Conforme estudo de Gabbay e Barros (2023), apenas em sete câmaras privadas de mediação no Brasil, em dez anos foram contabilizados 564 requerimentos de mediação empresarial com valor de causa total superando bilhões de reais e disputas com valor entre 120 mil reais até 461 milhões de reais. Segundo o Conselho Nacional de Justiça (2023), ao final de 2022 havia 1.437 Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania no Brasil, unidades dedicadas à realização de conciliação e mediação judicial, sendo a temática do Direito de Família destaque dentre as mediações judiciais realizadas.

<sup>22</sup> Exemplo é a Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (Ceprac), instaurada no âmbito da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2020).

### 2.2.1 Principais normas referentes aos MASCs no Brasil

O Brasil tem avançado na institucionalização dos MASCs e, por meio do histórico legislativo, é possível vislumbrar sua evolução. Destaca-se que, desde as Ordenações Filipinas de 1595 (Livro 3º, T. 20, § 1º), havia menção ao uso de formas consensuais antes de se intentar a consecução da ação judicial; bem como na Constituição de 1824 (art. 161). Ademais, cumpre destacar normas mais recentes que abriram espaço para a prática moderna dos MASCs, como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e seu estímulo à conciliação e que até os dias atuais tem se destacado, conforme estudo do CNJ *Justiça em Números 2023* (CNJ, 2023), como a Justiça, em comparação com Estadual e Federal, que mais realizou conciliação em 2022, solucionando mais de 22% de seus casos por meio de acordo. Outro marco foi a Lei nº 7.244, de 7 de novembro de 1984, que criou o Juizado Especial de Pequenas Causas, revogada pela Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, que instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais. Há também menção no preâmbulo da CR no sentido de a sociedade se comprometer com a solução pacífica das controvérsias. A Lei da Arbitragem, Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, sofreu discussão constitucional sobre sua aplicabilidade e decolou a partir de 2001, estabelecendo a prática no país e sendo atualizada pela Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015 (Brasil, 2015b). Outro marco legislativo relativamente recente foi a Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nº 125, de 29 de novembro de 2010 (alterada pelas Emendas nº 1/2013 e nº 2/2016, bem como as Resoluções nº 290/2019 e nº 326/2020), dispondo sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, que introduziu a prática da mediação processual e pré-processual. Já o Código de Processo Civil (Brasil, 2015a) privilegia métodos consensuais e trata a conciliação e mediação em vários artigos, com destaque para os arts. 3º; 319, inciso VII; e 334. A Lei de Mediação (Brasil, 2015c) trata a mediação entre particulares e envolvendo a Administração Pública. O Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil, em seu art. 2º, inciso VI, menciona como dever do advogado o estímulo à conciliação, prevenindo o litígio. A Resolução nº 5, de 2018, do Ministério da Educação (MEC, 2018) tornou obrigatória a oferta da disciplina sobre solução consensual de conflitos nos cursos jurídicos. Por fim, vale mencionar a Lei nº 13.867, de 26 de agosto de 2019, que indica a mediação e a arbitragem como métodos para definir valores de indenização em desapropriação por

utilidade pública (Brasil, 2019), e o Decreto nº 12.091, de 3 de julho de 2024, que institui a Rede Federal de Mediação e Negociação (Resolve), voltado para mediações e negociações em que sejam partes os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2024). Junto da proliferação de normas infraconstitucionais tratando temas específicos e estimulando o uso da mediação nas várias instâncias federativas, é crescente o uso da mediação no vocabulário jurídico e sua adoção nas esferas judicial e extrajudicial.

### 2.2.2 Métodos

O universo dos MASCs engloba uma variedade de métodos, como a abordagem de construção de consenso, arbitragem, avaliação neutra de terceiro, conciliação, desenho de sistema de disputa, *dispute board*, facilitação de diálogo, ferramentas de resolução *on-line*, conhecidos como *Online Dispute Resolution* (ODR), med-arb, mediação, *mini-trial*, reg-neg, entre outros<sup>23</sup>.

A abordagem de construção de consenso – *Consensus Building Approach* (CBA) – se assemelha a uma mediação multipartes realizada em arena pública, com a diferença que o grupo nela envolvido cria uma proposta e não uma decisão, pois geralmente o poder de decisão recai em uma autoridade pública. Na CBA, diferentemente da mediação, a regra é a publicidade do procedimento, por envolver a Administração Pública, e o consenso, diferente da unanimidade, é alcançado quando todas as partes concordam que podem conviver com a proposta desenhada depois de todo o esforço ter sido feito para satisfazer os interesses envolvidos. Os profissionais que atuam com CBA focam tanto no procedimento quanto nas soluções.

A arbitragem pode ser entendida como um método privado e alternativo ao Poder Judiciário, pelo qual as partes, exercendo a autonomia da vontade, delegam a terceiros, geralmente especialistas na matéria, a solução heterônoma de determinado litígio surgido entre elas.

A avaliação neutra de terceiro, conforme Lorencini (2012, p. 65), é o método no qual uma pessoa, diferente do julgador, analisa o caso acessando documentos e entrevistando partes e advogados, se necessário, e posteriormente emite um parecer fundamentado. O parecer funciona como ponto de partida para a composição das

---

<sup>23</sup> Para mais informação sobre os métodos que compõem os MASCs, *vide* o Capítulo 3 da obra *Negociação, Mediação e Arbitragem: curso básico para programas de graduação em Direito* (Lorencini, 2012, p. 57-85).

partes, sendo recomendado para casos em que exista polêmica em relação a uma prova ou haja expectativa desmesurada de um envolvido em relação a sua posição na disputa. Geralmente é utilizado como complemento a outro método, por exemplo, a mediação.

A conciliação é um método dialógico que busca o acordo entre as partes e no qual um terceiro facilitador adota postura imparcial. Conforme Sena (2007), a conciliação é o método de solução de conflitos em que as partes agem na composição, mas dirigidas por um terceiro, que se mantém com os próprios sujeitos originais da relação jurídica conflituosa, e a força condutora conciliatória por vezes alcança resultado originalmente não imaginado pelas partes. Segundo Tartuce (2019, p. 8), conciliar implica participar ativamente da comunicação, colaborar para identificar os interesses, ajudar a pensar em soluções criativas e estimular as partes a serem flexíveis, podendo apresentar sugestões para a finalização do conflito.

Sob o ângulo teórico tradicional da mediação de conflitos (Riskin, 1996), a conciliação pode ser vista como um componente do mesmo espectro da mediação, se diferenciando no seguinte sentido: (i) o conciliador tem mais liberdade que o mediador de sugerir solução ao caso; (ii) afora questões trabalhistas, geralmente a conciliação é usada em casos em que não existe vínculo ou relacionamento prévio entre as partes, embora haja vínculo jurídico; (iii) a conciliação não aprofunda muitas questões subjacentes ao conflito; e (iv) a prática da conciliação no Brasil é quase que integralmente realizada no âmbito judicial, trata de questões menos complexas e costuma se encerrar em uma a duas sessões, sendo comum seu uso em acidente de automóvel e na seara do consumidor. Por sua vez, a mediação trata comumente situações mais complexas e, de modo geral, pode durar até 10 sessões ou mais em casos de família e empresas.

O desenho de sistema de disputa (DSD) pode ser entendido como o conjunto de procedimentos ou mecanismos coordenados e criados sob medida para prevenir, gerenciar ou resolver determinado conflito ou uma série destes envolvendo questões complexas (Faleck, 2018, p. 1).

O *dispute board* é um comitê formado por especialistas, geralmente advindos da Engenharia e do Direito, que atua de modo independente ao longo da implementação de um contrato, como em grandes obras de construção civil. Os especialistas encontram os contratantes periodicamente e prestam suporte na prevenção e resolução de disputas, dispondo um fórum de resolução imediato quando

surge alguma contenda. O comitê monitora o cumprimento das obrigações contratuais, emite opiniões e definições para o tratamento de controvérsias de modo ágil, evitando a sua escalada (The Dispute Resolution Board Foundation, [2023]).

A facilitação de diálogo se dá quando o terceiro atua para auxiliar a troca de informação entre várias pessoas, escutando-as ativamente, monitorando a participação e equilibrando a ordem de fala, encorajando as pessoas mais quietas e gerenciando quem participa além da conta. O terceiro neutro prepara o ambiente buscando estabelecer clima favorável ao diálogo e cuidando da empatia, o *rapport*, reforçando assim sua neutralidade. O terceiro propõe regras gerais para o diálogo, gerencia a dinâmica de grupo, atua estrategicamente para lidar com situações difíceis e cuida dos encaminhamentos (Rogers *et al.*, 2013, p. 370).

Já o universo *online dispute resolution* (ODR) seria qualquer forma de resolução de disputas em que a tecnologia forneça o principal veículo de interação e comunicação, conforme conceituam Ebner e Getz (2012). Já é realidade no Brasil o uso da inteligência artificial no atendimento a clientes e também no âmbito de ODR, especialmente no tratamento de controvérsias consumeristas.

A med-arb pode ser definida de diversas maneiras. Uma conceituação comumente utilizada é aquela que prevê a realização da mediação seguida pela arbitragem, no caso de a mediação não resultar em acordo para todos os itens tratados<sup>24</sup>.

O *mini-trial*, conforme Lorencini (2012, p. 65-66), teve origem privada em 1977 para tratar disputas de marcas e patentes, e reproduz um julgamento, podendo servir como auxílio durante uma mediação, com o chamamento de especialista no tema para apresentar como ele enxerga o que seria uma decisão em juízo acerca da disputa específica. Magistrados aposentados costumam cumprir este papel de calibrar as expectativas das partes com visões não realistas. As decisões não são vinculantes e o terceiro não tem poder de coerção. Serve como uma antecipação de questões que

---

<sup>24</sup> Existe um debate e uma limitação legal na legislação vigente sobre a mesma pessoa atuar nas duas posições (mediador e árbitro), pois o mediador acessa informações sigilosas durante a mediação e pode usá-las a favor ou contra um dos lados ao estar na função de árbitro. A eventual função dupla do terceiro poderia inibir a revelação de informações em sede de mediação e tornar esse procedimento menos efetivo. Há uma tensão entre a função do terceiro neutro e o princípio de autonomia das partes, que são livres para tomar decisão consciente e requererem que o terceiro prossiga em outra função, economizando energia e tempo dos envolvidos. No entanto, na prática brasileira a atuação do mediador e posterior atuação como árbitro é vetada expressamente conforme o artigo 7º da Lei de Mediação (Brasil, 2015c).

podem ocorrer em juízo, e tem o propósito de que as partes se componham ao final do procedimento.

Conforme a agência estadunidense Federal Mediation & Conciliation Service (2023), a *negotiated rulemaking* ou *regulatory negotiation* ou reg-neg, ou procedimento de regulamentação negociada, consiste em juntar reguladores e partes interessadas em determinado tema para preparar texto consensual antes de a agência reguladora ou o órgão responsável formalmente submeter o caso ao procedimento legislativo. Ela surgiu nos Estados Unidos em 1982, no âmbito da agência federal de aviação daquele país, após longa discussão sobre norma relativa ao tempo de descanso dos pilotos. A iniciativa foi bem-sucedida e levou outras agências reguladoras a adotarem o modelo. Em 1990, o Congresso norte-americano formalizou o procedimento.

## 2.3 MEDIAÇÃO

Nesta pesquisa se utiliza o conceito de mediação de Moore (2006, p. 44) e também o conceito próprio deste autor, que complementa a definição de Moore com elementos que servem de caráter didático e que estão expressos na *Cartilha de Mediação* da OAB/MG (Comissão de Mediação e Arbitragem da OAB/MG, 2009, p. 5). A seguir, apresenta-se a definição do termo e seus princípios.

### 2.3.1 Conceito

Conforme Moore (2006, p. 44), a “mediação é a intervenção em uma disputa ou negociação, de um terceiro aceitável, imparcial e neutro que carece de poder autorizado de decisão para ajudar as partes em disputa a alcançar voluntariamente seu próprio acordo mutuamente aceitável”. Em linha com esse conceito, segundo a definição do próprio autor descrita na referida cartilha da OAB, a mediação pode ser entendida como o procedimento em que uma pessoa imparcial<sup>25</sup> auxilia a comunicação<sup>26</sup> entre dois ou mais indivíduos em conflito, por meio de determinadas

---

<sup>25</sup> O terceiro deve estar fora do conflito, não tendo interesse próprio na resolução e mantendo o foco na condução do procedimento, não nas soluções. Naturalmente, o mediador deve se preocupar com a viabilidade de eventual acordo e deve atuar para garantir sua exequibilidade. Contudo, a premissa é a do descompromisso do terceiro com solução específica.

<sup>26</sup> A base do procedimento é o diálogo, donde se espera o reconhecimento do outro, e livre da sensação de que conversar seria algo errado.

técnicas, com o intuito de que as próprias pessoas resolvam o impasse<sup>27</sup> de maneira consciente<sup>28</sup> e voluntária<sup>29</sup>.

### 2.3.2 Princípios

A Lei de Mediação (Brasil, 2015c, art. 2º), o Código de Processo Civil (Brasil, 2015a, art. 166), bem como a teoria (Moore, 2006, Almeida; Paiva, 2016) e a prática se ancoram em vários princípios, entre os quais: autonomia da vontade das partes, reconhecimento do outro, confidencialidade, celeridade, informalidade, oralidade, decisão consciente, imparcialidade<sup>30</sup>, isonomia, legalidade, boa-fé, respeito, ausência de obrigação de resultado<sup>31</sup> e desvinculação da profissão de origem do mediador.

### 2.3.3 Vertentes teóricas

Embora a mediação de conflitos possa ser encarada como uma ciência única e seja institucionalizada por lei no Brasil, existem variações em ênfases conferidas às técnicas e etapas do procedimento. Dessa forma, pode-se afirmar que existem distintas vertentes teóricas que dialogam entre si, sendo as principais, conforme Suares (2008): (1) tradicional/linear/Harvard, (2) transformativa e (3) circular-narrativa.

- (1) A vertente tradicional, linear ou de Harvard tem cunho pragmático, é voltada ao acordo, embora ensine que as pessoas devam participar de uma mediação apenas se for possível alcançar resultado mais satisfatório do que não mediar. *Como chegar ao sim*<sup>32</sup> funciona como obra seminal do tema, e foi a partir deste enfoque que as demais vertentes se desenvolveram e foram apresentando críticas, novos olhares e práticas. A obra de Riskin *Understanding Mediator's*

---

<sup>27</sup> Diferente do juiz e árbitro.

<sup>28</sup> Com a defesa assertiva dos interesses de todas as pessoas envolvidas.

<sup>29</sup> A participação no procedimento somente ocorre caso as pessoas queiram, e a qualquer momento elas podem declinar de participar.

<sup>30</sup> Princípio, por vezes polêmico, denota a neutralidade do mediador, que deve ser percebida pelas partes por não tomar partido, se abster de suas preferências e de formular conclusões rápidas e não apresentar a própria solução para a situação. Enquanto mediador atuante, busco demonstrar a neutralidade como indicado nesta nota, e atuo como um mediador multiparcial. Sendo conhecedor dos interesses, prioridades e valores das partes, ativamente procuro agir para satisfazer todos os lados. Acredito que aquilo que é importante para qualquer parte deve ser considerado pelo mediador e, caso eu perceba algo importante ao regular desenvolvimento do procedimento, busco atuar sem receio da neutralidade.

<sup>31</sup> O acordo deve ser uma possibilidade no procedimento e não a finalidade única.

<sup>32</sup> A obra de Fisher, Ury e Patton (1991) foi publicada inicialmente em 1981 apenas com os dois primeiros autores.

*Orientations, Strategies, and Techniques: a grid for the perplexed* também serve de base fundamental para a vertente tradicional (Riskin, 1996).

- (2) O modelo transformativo tem na relação das pessoas seu foco, e o acordo não é o objetivo, mas sim a interação. Por meio desse enfoque, em uma mediação, as pessoas devem exercer autonomia, empoderando-se, e devem reconhecer o outro, com respeito, para o alcance da satisfação mútua. Se o modelo tradicional é bastante seguido por mediadores na área empresarial, o modelo transformativo costuma ter adeptos na área de família, embora não haja rigidez entre as vertentes e dificilmente, na prática, usuários mediandos tomem conhecimento das diferentes ênfases entre os modelos. Uma ideia na base desta vertente é o alargamento da função da mediação, que, em vez de promover meros acordos, teria o poder de transformar a vida das pessoas e de toda a sociedade. O livro de referência nesta vertente é *The promise of mediation* (Bush; Folger, 2004).
- (3) A vertente circular-narrativa se preocupa com o acordo e com a relação das pessoas envolvidas, e parte do pressuposto de que a causa do conflito é circular. Assim como na comunicação, a vertente defende que a causa e o efeito são circulares e se confundem (exemplo: duas pessoas começam a discutir, vão aumentando a tensão, a dinâmica da conversa vira um *ataque e contra-ataque* e, ao final, não lembram mais o motivo inicial – isso acontece por causa da circularidade). Ainda conforme essa vertente, o conflito deriva da narrativa ou da forma como nos comunicamos. Sob esse ângulo, o mediador teria a missão de construir uma nova história, permitindo às pessoas enxergarem o caso por um ângulo novo. Assim como o modelo transformativo parte de críticas à vertente tradicional, Sara Cobb também tece críticas ao modelo tradicional e transformativo conforme retratado em Soares (2008). E, curiosidade, assim como na vertente transformativa, Cobb também fez parte do Programa de Negociação de Harvard. Por fim, se o modelo tradicional se aproxima da prática empresarial e o transformativo da prática em família e comunitária, poderia ser dito que a prática circular-narrativa se encaixa nos ambientes empresarial, familiar e comunitário.

Qualquer vertente se presta a mediações em qualquer espaço, pois o método da mediação é uno, variando apenas as ênfases em intervenções/técnicas, conforme o objetivo pretendido. O livro de referência é a obra de Marinés Suares *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas* (Suares, 2008).

- (4) Há uma vertente menos comentada academicamente. O Caso 7 que será apresentado no Capítulo 6 é baseado neste modelo e, por isso, faz-se a menção abaixo. No livro *Challenging Conflict: mediation through understanding*, Friedman e Himmelstein (2008) apresentam um modelo específico de mediação, chamado mediação por meio do entendimento. Os autores pregam ser necessário desafiar o conflito por meio do entendimento, pois, se uma contenda permanece sem exame, ela envolveria as pessoas, as controlaria, faria com que elas não se importassem umas com as outras, levaria à ideia de vencedor e perdedor e faria o pensar, o sentir e o falar se ancorarem apenas no certo e errado. E essa permissão, de que o conflito vitimize as pessoas, as deixaria diminuídas e encurraladas. Para Friedman e Himmelstein, essa visão e abordagem do conflito deve ser desafiada. A abordagem segue as premissas da mediação tradicional e enfatiza alguns elementos para desafiar o padrão conflitivo não saudável: (1) ênfase no poder do entendimento em vez do poder da coerção; (2) responsabilidade total das partes sobre se e como o conflito será resolvido; (3) o trabalho de resolução e a decisão devem ser feitos pelas partes necessariamente em conjunto; (4) necessidade de aprofundar a descoberta de interesses subjacentes; (5) não utilização de *caucus*; (6) o papel da lei e dos advogados deve ser ensinado às partes, que devem ser apoiadas pelo mediador na construção criativa da solução que melhor lhes aprouver. Um breve comentário sobre as características específicas da referida abordagem: Friedman e Himmelstein (2008), de certo modo, ao afirmarem a sobreposição do poder do entendimento sobre a coerção, apenas reforçam a compreensão de que a mediação se apoia na dimensão dos interesses para a resolução de disputas, e não no poder (ou no Direito). Quando os autores indicam a importância da responsabilidade das partes sobre todas as decisões do processo de

mediação, em certo sentido, reforçam a ideia de empoderamento das partes, característico de qualquer mediação e um dos traços definidores da vertente transformativa. O trabalho em conjunto pelas partes é levado a um grau mais radical na abordagem proposta pelos autores quando prescindem das reuniões privadas do mediador com cada uma delas. A abordagem requer o compartilhamento do entendimento para que o conhecimento seja potencializado entre participantes e não fique apenas com o mediador, que, ao conversar em separado com cada parte, assume posição privilegiada de informações e pode manipular as pessoas considerando que o entendimento delas é restrito. Já a descoberta de questões subjacentes é premissa básica de qualquer abordagem de mediação - a conhecida imagem do conflito como um iceberg, de que por vezes somente é visualizada a ponta do iceberg/conflito, enquanto, na verdade, existem muitas questões não vistas e, por vezes, até maiores. Sobre o papel da lei e dos advogados, os autores, neste modelo, compreendem que a autonomia das partes deve ser balizada pela lei, mas não deve se ater exclusivamente a ela, justamente por existirem questões conflitivas que ultrapassam aquilo que é abarcado pelas normas jurídicas. Os autores agregam que a participação dos advogados é bem-vinda e estimulada no procedimento e que as partes devem ser informadas sobre aspectos legais para a tomada de decisão consciente, o que consiste em outro princípio basilar em qualquer vertente de mediação. Enfim, a ideia por trás da abordagem é a de que o mediador deve trabalhar junto das partes e na presença delas para a criação de uma solução baseada no entendimento profundo das partes umas com as outras e sobre o conflito.

## 2.4 NEGOCIAÇÃO

A negociação consiste no método consensual básico. Ele é o mais econômico, por não precisar da atuação de terceiros, sendo realizado na maioria das vezes de forma direta entre as partes em uma disputa, e que confere maior controle do processo e do resultado aos envolvidos. Os aprendizados advindos da negociação têm aplicação ampla. Na realidade, a mediação pode ser encarada como uma espécie de

negociação assistida. Disso decorre a importância de necessariamente se estudar a mediação e também a negociação.

### 2.4.1 Tipos

Importante fazer uma observação sobre a aceitação de negociação usada nesta pesquisa, já que negociações podem servir para gerar novos negócios ou para resolver conflitos. As negociações podem ter duas dinâmicas distintas – distributiva ou integrativa. Diferente do modelo conhecido com os sinônimos de distributivo, barganha, soma-zero ou ganha-perde<sup>33</sup>, a pesquisa se apoia naquele modelo de negociação conhecido pelos sinônimos ganha-ganha, negociação integrativa, baseada em interesses ou em princípios. E também pode ser reconhecida como negociação 3D ou estratégica. Tal método resolutivo busca criar valor e solucionar controvérsias, partindo das premissas de que em uma interação conflituosa é necessário refletir sobre as alternativas de tratamento e solução, se esforçar para separar a pessoa do problema, voltar o olhar da posição para o interesse, criar opções de ganho mútuo e insistir em critérios objetivos.

Há uma tendência de diversos profissionais em subestimar a importância da comunicação e da negociação por considerá-las óbvias e automáticas. No entanto, modernamente, ensina-se negociação para que a lógica confrontativa, de improviso e apenas de intuição seja alterada. Em termos de acesso à Justiça, ensinar negociação significa gerar e compartilhar conhecimento para que os alunos possam ter recursos e habilidades a fim de identificarem seus interesses, necessidades, direitos, analisarem os custos e benefícios das alternativas, evitarem violência e conseguirem atender seus objetivos e de seus clientes, tornando-se cidadãos seguros,

---

<sup>33</sup> O livro *You can negotiate anything* (Cohen, 1982) funciona como um expoente dessa vertente de negociação, em que o valor ganho por uma parte se torna indisponível para a outra, e em que prevalece o estilo durão de negociar, por exemplo, exigindo que a conversa se dê em seu local, designando pré-condição, fazendo proposta inicial exageradamente alta e tendo mais pessoas ao seu lado do que do outro. Embora teoricamente não se encontre muitos estudos recentes, negociadores de todo o mundo utilizam as técnicas de barganha como meio de solucionar controvérsias pressionando o outro lado. Dessa forma, o método distributivo segue presente no dia a dia e agrega lições básicas valiosas. Para Cohen, o poder, o tempo e a informação cumprem papel fundamental em qualquer negociação. Na referida obra, ele apresenta curiosidades cotidianas, como o poder do precedente, p. ex., quando a estratégia de um comércio é não abrir espaço de negociação ao não se negociar com loja de preço único; ou o poder da legitimidade de algo inanimado, um formulário que não é questionado. Ele comenta também da geração de competição para ganhar vantagem ao informar algo de um concorrente, e do desconto de trauma interno, quando um consumidor aponta pequeno defeito para conseguir desconto. Cohen discorre ainda sobre a tática de ultimato como uma maneira de evitar investir tanto tempo em uma negociação, o que pode cansar, e da ferramenta de geração de opção, como quando se pergunta hipoteticamente “e se...”.

empoderados e com autonomia para resolver seus próprios problemas, pois, afinal é isso o que pregam as teorias de resolução de conflitos apresentadas nesta tese.

Para ilustrar os tipos de negociação distributiva e integrativa, são apresentadas a seguir três histórias comerciais de fácil compreensão:

(A) Exemplo da maneira distributiva de negociar, havendo interesse apenas no preço e no olhar a curto prazo: discussão sobre a venda de tapete num mercado em país estrangeiro, sendo o preço tudo o que importa. O comprador e o vendedor não se conhecem e não há relacionamento prévio, a informação sobre o objeto da transação não circula abertamente. Um lado oferece um preço e o outro retruca, ficando a dinâmica na pura barganha, uma dança de números desprovida de critérios.

(B) Outro exemplo do modo distributivo, comum em livros de negociação comercial: a Manufatura M e a Fornecedora F negociam um acordo, segundo o qual a Fornecedora F deverá produzir e entregar 1.000 itens específicos durante seis meses para a empresa M. A gerente de compras da Manufatura M espera obter o menor preço possível e por isso empenha-se em conseguir 1,75 reais por unidade. Por sua vez, o gerente da Fornecedora F tenta maximizar o preço que seu empregador vai receber e pede 2 reais por item. Os dois profissionais não pretendem discutir outro quesito além do preço. No final, a Manufatura M alcança seu preço (1,75), pois com inúmeros vendedores potenciais à sua disposição, sua gerente de compras resiste até que o outro lado, sem outras opções de venda às quais recorrer, acaba cedendo e aceita 1,75 reais.

(C) Como contraponto, um exemplo comercial de negociação integrativa, onde ocorre a conjugação de interesses num acordo e se leva em consideração o interesse no preço, relacionamento, reputação, tempo e a possibilidade de um novo projeto a maximizar o valor para ambas as partes no futuro. A Eletrônica E e uma de suas principais Fornecedoras FD estão negociando um contrato para que a empresa FD produza e entregue 1.000 interruptores durante seis meses. A Eletrônica E está interessada em conseguir o preço mais baixo possível, mas também pretende manter uma relação de longo prazo com a Fornecedora FD, que, ao longo dos anos vem demonstrando ser uma fornecedora confiável e inovadora. A gerente de vendas da Fornecedora FD gostaria de maximizar o preço que sua empresa vai receber durante esse contrato, mas se atenta também para o relacionamento, já que detestaria perder a cliente de longa data. Como parceiras antigas, as partes dispõem-se a revelar uma à outra alguns de seus interesses. Dessa forma, se uma delas tiver que ceder em

relação ao preço, a outra parte terá condições de oferecer valor em alguma outra frente. Juntas, as duas negociadoras fecham um acordo que concede à Fornecedora FD o que esta deseja: 2 reais por interruptor. E, em troca, ela concorda em dar para a Eletrônica E sessenta dias para o pagamento, em vez dos trinta dias habituais. O prazo adicional de trinta dias ajuda a Eletrônica E a reduzir suas necessidades de capital de giro durante o período do acordo. Além disso, as duas empresas concordam em colaborar na elaboração de um novo conjunto de interruptores para um produto da Eletrônica E ainda em fase de projeto.

Na obra *Negociação 3-D*, Lax e Sebenius (2009) apresentam estratégia de atuação na negociação com a visão dentro e fora da mesa. A primeira dimensão seria a tática, se relacionando com as atitudes a serem tomadas na mesa, em interação com a outra parte. A segunda aborda a criação de valor e o desenho do acordo. Já a terceira dimensão se refere à configuração do processo de negociação, como medidas tomadas fora da mesa. Exemplifica a negociação estratégica um caso extraído de Malhotra (2016) relatado por Ramos (2022, p. 80-82).

Malhotra (2016) narra o caso de James Madison. Em 1787, Madison tinha 36 anos, era tímido, não era uma figura de proeminência nacional nos Estados Unidos, nem um membro sênior da delegação do seu estado natal, Virginia, e, por vezes, falava baixo demais para ser escutado nos debates. No entanto, devido à sua preparação para negociar na Convenção da Filadélfia, ele ficou conhecido como o Pai da Constituição americana. O que James Madison fez? Primeiro, o contexto. O país havia terminado a guerra da independência em 1783 e não contava com um poder central organizado, o que gerava uma enorme desorganização econômica e política, que poderia levar os estados à desunião. Em 1787, ocorreu uma revolta de fazendeiros em Massachusetts (Shay's Rebellion), o que tornou vívidos os problemas econômicos e políticos da jovem nação. A partir dali os estados americanos concordaram em enviar delegados para uma convenção no estado da Filadélfia com o intuito de considerar modificações aos artigos da Confederação americana (principal documento de governança do país à época). Madison chegou onze dias antes de a Convenção começar<sup>1</sup>. Na época, qualquer um dos estados americanos tinha poder de veto e poderia criar leis regulando todos os outros estados. Restava clara para Madison a necessidade de um governo central organizado e com poderes efetivos. Ele percebeu que não adiantaria apenas reformar os artigos da Confederação; era necessário dar uma resposta sobre qual o melhor sistema de governo. Desse modo,

não adiantaria ajustar somente alguns artigos; seria preciso remodelar o processo de discussão a ser seguido na Convenção na Filadélfia. Foi então que, junto a George Washington e outros delegados da Virgínia e Pensilvânia, Madison começou a trabalhar em um documento alternativo para servir de ponto de partida para a discussão. O documento, conhecido como o Plano da Virgínia, trazia, entre outras ideias, a de representação proporcional no Congresso, assembleia constituinte, possibilidade de barreira à lei incompatível com o interesse nacional e elementos de freios e contrapesos entre os órgãos de poder. Foi com base nesse documento que todo o debate da Convenção se desenrolou, e Madison ficou conhecido como o homem que sempre era o mais bem informado em qualquer ponto do debate. Ademais, para angariar o devido suporte à implementação do que havia sido deliberado, Madison desenhou um processo específico para a ratificação da reforma com vistas a superar a resistência dos antifederalistas, fazendo com que delegados de outros estados se sentissem confortáveis em votar a favor. Foi assim, baseado em uma preparação exaustiva, que James Madison ficou conhecido como o Pai da Constituição americana e, em 1809, se tornou presidente do país.

#### **2.4.2 Conceito**

Em uma linha de evolução conceitual no tempo, partindo da negociação vista como barganha até o estilo integrativo de negociação, tem-se de início a obra de referência do estilo durão de negociar *You can negotiate anything* (Cohen, 1982). Seu autor indica a negociação como um campo do conhecimento e esforço voltado a ganhar o favor da pessoa da qual se quer algo, e aponta ser a negociação uma maneira de usar informação e poder<sup>34</sup> para afetar comportamentos dentro de uma rede de tensão (Cohen, 1982, p. 15-16).

Avançando para o campo integrativo, sem grandes diferenciações do termo, Ury (2007a, p. 9) elenca a negociação como o “processo de comunicação com o objetivo de alcançar um acordo com outrem quando alguns dos interesses são compartilhados e outros são contrários”. Para o autor, negociar não está limitado à atitude formal de sentar-se em uma mesa para discutir um assunto específico;

---

<sup>34</sup> Leitura relevante sobre poder é o artigo comentado adiante nesta tese *When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations* (Adler; Silverstein, 2000). Toda negociação se baseia em troca de informação, e o poder é elemento fundamental nesta interação.

consiste também em atitudes informais de tentar conseguir o que se quer de outra pessoa.

Há ainda outra conceituação que vale mencionar, a que define a negociação como o “ato de comunicação com avanços e retrocessos com a intenção de se chegar a um acordo” (Ury; Brett; Goldberg, 1988, p. 6). E Malhotra (2016, p. 4-5) indica que a negociação não se refere a dólares ou centavos, nem à carreira, tampouco ao gerenciamento de emoção ou encontro de sinergias ou a cessar-fogo. Para Malhotra, a acepção do termo é direta: negociação trata fundamentalmente de interação humana. É um processo pelo qual duas ou mais partes que percebem diferença em interesses tentam chegar a um acordo.

Em anos recentes, começaram a surgir teóricos tratando de negociação responsável, como Lempereur<sup>35</sup> (2011) e Minson<sup>36</sup> ([2023]), suscitando debates para o maior estreitamento entre assertividade (muito marcante nos conceitos acima expostos) e empatia. Há também, como já mencionado anteriormente, quem trate negociação como instrumento localizado no centro do poder e da opressão, encarando-a como técnica importante para a mobilidade e mudança social, levando em consideração questões étnicas, climáticas, de gênero, de herança, idade, nível educacional e outros fatores, como Federman (2023)<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Alain Lempereur é professor de Coexistência e Conflito na Brandeis University e pesquisa e escreve sobre negociação responsável como sendo o procedimento de facilitação que integra o cuidado com as pessoas com a resolução de conflito.

<sup>36</sup> Julia Minson é professora de Política Pública na Harvard Kennedy School e pesquisa e escreve sobre conflito envolvendo identidade política.

<sup>37</sup> No referido livro, Federman, com experiência em negociações empresariais, relata que foi assumir uma cadeira de negociação em Baltimore em um contexto social de vulnerabilidades e passou a questionar a incompatibilidade entre seus conhecimentos prévios, a teoria comercial da negociação e a realidade local. Os alunos não traziam exemplos de negociações empresariais, mas da dureza cotidiana do tipo, como convencer o irmão a não usar drogas antes do jantar, como se conectar com a família paterna, o que fazer no inverno sem aquecimento. A partir daí a professora fez a revisão curricular da disciplina mediante um projeto de pesquisa-ação, o que culminou com o livro e quatro objetivos: (i) ajudar indivíduos a se moverem da precariedade para a estabilidade, (ii) endereçar pontos cegos no campo da negociação, (iii) introduzir uma nova abordagem de negociação que provoque ruptura e não perpetue a opressão, e (iv) ensinar como usar o poder para criar um futuro equitativo. A autora comenta as origens da teoria da negociação, que advêm especialmente dos setores de Administração e do Direito, que após a 2ª Guerra Mundial se comprometeram seriamente a prevenir novas batalhas, e a crença em soluções negociadas ganhou fôlego, tendo sido inspirada na teoria dos jogos e na dissuasão mútua. Na década de 1990, frente a uma realidade de genocídios e guerras civis na África, percebeu-se que apenas a negociação seria insuficiente para acabar com guerras étnicas; só então foi dada a devida ênfase nos estudos do papel da cultura, tribalismo, valores, identidade, trauma, história, memória, religião, gênero, o que veio a influenciar a mediação, oficinas de resolução de disputa, comissões de reconciliação e verdade. Pesquisadores foram migrando de campo de estudo por considerarem estáticas e insuficientes as estratégias de negociação para lidar com o desafio de conflitos muito difíceis. Após o 11 de Setembro de 2001 nos Estados Unidos, houve novo movimento de descrença na negociação, por se considerar improvável negociar com um grupo que teria identidade ligada à aniquilação de pessoas. Assim, a negociação

Observação sobre as conceituações de negociação apresentadas é a de que, embora haja uma espécie de movimento no pêndulo conceitual para a empatia, os conceitos se ancoram, sobremaneira, em ideais assertivos de extração – extrair algo de outra pessoa – mais do que construir ponte para satisfazer interesses de todos os envolvidos. Esse traço conceitual fica evidente quando se estuda a máxima presente no modelo de negociação integrativa de criar e maximizar valor em negociações. Esta característica estritamente pragmática encontra crítica por parte deste pesquisador em termos da ética do mediador. Tem-se um exemplo em um dos livros de referência, a obra *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, de Malhotra e Bazerman (2007, p. 15-16).

No livro, os autores relatam o caso de uma bem-sucedida negociação, encarada sob o prisma unilateral de extrair algo de outrem, sem se preocupar com o atendimento recíproco dos interesses nem com possível desequilíbrio de conhecimento/informação/poder, o que denota uma espécie de traço histórico advindo do estilo antigo de negociação de “jogo pesado”. Malhotra e Bazerman (2007) remontam a 1912 para descrever que três milhões de cópias de uma fotografia do ex-presidente Theodore Roosevelt foram impressas no esforço publicitário para ele retornar ao cargo, disputando uma nova eleição presidencial. Acontece que tardiamente se descobriu que não havia sido solicitada permissão de uso da imagem para o fotógrafo e que a lei vigente conferia ao fotógrafo o direito de pleitear um dólar por foto, valor que, atualizado, daria mais de 60 milhões de dólares, e a campanha não teria condição de arcar com esse montante.

O que foi feito? Tirar novas fotos e imprimir geraria custos extras impensáveis e atrasaria a necessária circulação das fotos pelo país. Então o responsável pela campanha foi negociar com o fotógrafo, enviando-lhe um telegrama dizendo que a campanha estava planejando fazer a foto circular junto do discurso do candidato a presidente, o que seria uma excelente oportunidade de publicidade para ele. Também perguntou quanto o profissional estaria disposto a pagar para ter a sua foto utilizada. O fotógrafo, que não contava com a assessoria do candidato nem devia possuir o

---

se desenvolveu sem absorver conhecimentos de traumas transgeracionais e estruturas de opressão. Contudo, feito esse diagnóstico, a autora acredita que as habilidades de negociação podem melhorar vidas e prover comida, abrigo, saúde, segurança. Dessa forma, ela enxerga utilidade na negociação para a mobilidade social. (Federman, 2023)

conhecimento das leis, respondeu que ele agradecia a oportunidade e poderia arcar apenas com 250 dólares.

Malhotra e Bazerman indicam o exemplo como atitude genial da campanha de Roosevelt por ter extraído o máximo valor da foto. Assim relegaram por completo o direito que o profissional da foto teria e desconsideraram outras possibilidades a contemplar o interesse da campanha e do fotógrafo, além da publicidade. Em vez de pagarem um dólar por foto, fizeram o fotógrafo pagar 250 dólares para a campanha. Certamente havia uma zona de acordo mais benéfica ao fotógrafo – entre receber um dólar por foto e ter que pagar 250 dólares. Contudo, a atuação manipulativa na negociação desconsiderou a hipossuficiência do profissional liberal e se contentou em oferecer apenas a publicidade como pagamento pelo trabalho, sendo essa negociação considerada exemplo bem-sucedido de extração máxima de valor.

A literatura majoritária tem na ideia de maximizar valor e extrair o máximo possível de benefício do outro lado, sem muitos cuidados, o seu foco, pois parte da premissa de que as pessoas têm capacidade de fazerem o melhor acordo, uma vez que a tratativa é voluntária, mas não é bem assim que ocorre. A lente usada pela teoria moderna da negociação continua bastante pragmática, e a colaboração e a empatia parecem surgir, ao ver deste pesquisador, como mero elemento facilitador para a obtenção do objeto desejado. É como se houvesse um descompasso em extrair o máximo valor da situação e extrair o máximo valor às custas da parte contrária, o que resvala em questões éticas, ainda que pessoais.

Enfim, importante aguçar o senso crítico ao adentrar na seção que cuida das técnicas, que, por natureza e evolução, advém de um estilo de negociação duro, de luta, com muita competitividade e pouca empatia. As técnicas são instrumentos, tecnologia, apenas possibilidades frias; que irão ganhar vida com a aplicação concreta em contextos específicos. Dito isto, importante lembrar que os praticantes das técnicas precisam ter discernimento na sua atuação e se atentar para os aspectos éticos e morais ao equilibrar a tensão entre empatia e assertividade em qualquer mediação ou negociação.

### 3 FATORES ELEMENTARES PARA O MELHOR ENTENDIMENTO DAS TÉCNICAS

As técnicas consistem nas ações conscientemente tomadas pelas partes ou mediadores em uma negociação ou mediação para atender objetivos específicos. Por mais limitante que soe a sugestão ou recomendação de uso de determinada técnica, é o uso do conjunto de técnicas que direciona a negociação ou mediação, a propiciar mais entendimento, superar atritos destrutivos e alterar modos de pensar e fazer, ou a gerar mais desentendimento, manter ou escalar a controvérsia e persistir a insatisfação com o problema. Em um primeiro momento, descrevem-se três tensões, comuns em negociações e mediações: (i) empatia e assertividade, (ii) criação e distribuição de valor e (iii) conflito de agência, ou tensão entre representante e representado. Na sequência, são abordados elementos cruciais nos processos de resolução de controvérsias – poder e valor (caráter transcendente, com especial ênfase nos fatores de crença e identidade).

Em vista do contexto mundial contemporâneo de polarização política nas sociedades, fala-se brevemente do fenômeno, destacando-se também o papel dos sentimentos de raiva e ódio na espiral de conflitos. Por fim, tem-se a indicação de uma série ilustrativa de técnicas usadas em mediações, divididas em negociais, comunicacionais e procedimentais.

#### 3.1 TENSÕES

Antes de adentrar propriamente o conjunto de técnicas usadas na mediação, que terá o intuito de constituir um marco para a análise de cada caso no Capítulo 5, importante frisar as tensões comuns em qualquer disputa. A descrição das tensões serve como panorama para o melhor entendimento do contexto das técnicas. Conforme o livro *Mais que vencer: negociando para criar valor em negócios e disputas* (Mnookin; Peppet; Tulumello, 2009), existem três tensões permanentes ou estados paradoxais em negociações: (1) empatia e assertividade, (2) criação e distribuição de valor, e (3) representante e representado.

##### 3.1.1 Empatia e assertividade

A tensão entre empatia e assertividade consiste em uma das análises mais importantes a serem feitas em qualquer mediação. Uma das principais funções do

mediador gira em torno de garantir que as partes envolvidas exerçam empatia – demonstrando compreensão das necessidades e perspectiva do outro lado, sem necessariamente concordar –, ao mesmo tempo que defendam seus interesses, sem renunciar àquilo que importa. A Figura 2 (da seção 2.1.2) representa a relevância dos eixos horizontal (empatia) e vertical (assertividade) e a inerente tensão a ser administrada para uma solução equilibrada que satisfaça ambas as partes.

### **3.1.2 Criação e distribuição de valor**

Ponto de partida em qualquer mediação ou negociação integrativa é a busca por “criar valor” de modo que as partes fiquem em melhores condições do que quando iniciaram o procedimento. Caso a solução encontrada pelos mediandos deixe as partes em melhor situação do que se não houvesse acordo, tem-se a “criação de valor”. Ou seja, o processo de mediação, de fato, terá ajudado as pessoas.

Daí surge o desafio. Como deixar ambas as partes satisfeitas?<sup>38</sup> Conforme o modelo integrativo, o desafio de criar valor está em garantir que ambas as pessoas fiquem satisfeitas, e a maneira de atingir esse resultado pode ser contraintuitiva.

Existem distintas fontes de valor nas negociações, como se verá a seguir em exemplos corriqueiros simples, de fácil compreensão: (i) diferenças entre as partes, (ii) semelhanças não competitivas, (iii) economias de escala e de extensão, (iv) redução dos custos de transação e amortecimento do oportunismo estratégico. Cada uma dessas fontes pode ser assim explicada.

#### *(i) Diferenças entre as partes*

De início, cumpre salientar que a troca, a permuta, cria valor e, por vezes, as diferenças são mais úteis que as semelhanças em uma mediação. Pessoas com recursos diferentes podem simplesmente trocar os seus recursos<sup>39</sup>. A diferença relativa nas avaliações também é útil. Por exemplo, uma pessoa que goste bastante de determinado doce estará disposta a pagar alto valor pelo produto, enquanto um colega que tenha ganhado tal doce possa não se importar com o doce e precise de dinheiro. Eles podem fazer uma transação e ambos ficarem satisfeitos.

---

<sup>38</sup> Ao reverso, no modelo de barganha, mediante o uso da força, uma das partes pode impor sua vontade, fazer valer sua opinião e aquinhoar tudo para si.

<sup>39</sup> Imagine que um colega de trabalho tenha uma caneta chique e sua colega possua um celular pequeno, e cada qual deseja o objeto do outro; mediante permuta, ambos trocam os objetos e ficam satisfeitos. Assim, a diferença entre os objetos terá sido a fonte de satisfação.

Diferentes prognósticos também são fontes de valor. Se um aluno acredita que vai chover, ele pode apostar uma quantidade de figurinhas com seu colega e ficar confortável com a aposta, enquanto outro colega pode acreditar que não irá chover durante o recreio e apostar outra quantidade de figurinhas. Este tipo de transação permite que as partes confiem nas suas diferentes crenças sobre o futuro e permite transações condicionais – se algo acontecer, as pessoas farão de um jeito; caso não aconteça, as partes farão de outra maneira –, de modo que ambas as partes fiquem confortáveis com o resultado. Diferentes preferências de risco, como acontece com as seguradoras, também são fontes de valor, pois fazem com que os diferentes níveis de tolerância ao risco gerem valor.

Por fim, algo muito comum, a diferença na preferência de prazo. Duas amigas podem se beneficiar de uma transação caso uma delas precise imediatamente de determinado recurso financeiro enquanto a outra possa repassar o dinheiro e cobrar valor adicional no recebimento daí a um mês.

(ii) *Semelhanças não competitivas*

As semelhanças não competitivas criam valor por tratar de interesses convergentes, como em um acordo de pais separados. Qualquer acordo que beneficie o filho gerará ganho comum aos pais.

(iii) *Economias de escala e extensão*

Economias de escala que geram valor podem ser vistas dentro de uma casa de família, onde se economiza custo de gás, energia e água devido ao uso coletivo de todos os membros. Já as economias de extensão são vistas nos supermercados, que com um único gasto de aluguel vendem uma série de itens variados, enchendo as gôndolas de cima a baixo e diluindo o custo de venda por produto.

(iv) *Redução dos custos de transação e amortecimento do oportunismo estratégico*

Fazer a negociação de um conflito tomar menos tempo e custar menos é uma fonte de criação de valor, bem como o simples fato de alguém ter boa reputação. De igual modo, a simples instauração do procedimento de mediação pode reduzir o risco de trapaça, incentivar a troca de informação e contribuir para amortecer oportunismos.

### 3.1.2.1 Dificuldade na criação de valor

Uma das dificuldades no processo de criação de valor diz respeito ao receio das pessoas em compartilhar informação e serem exploradas. No entanto, sem circulação da informação fica difícil compreender os interesses envolvidos e atendê-los. A assimetria de informação e o comportamento estratégico auxiliam a entender essa equação. Em uma negociação comercial de compra e venda, é provável que o vendedor tenha mais informação sobre o imóvel que o comprador. Daí surge o problema estratégico (as pessoas não costumam falar francamente quais são suas alternativas), pois nenhum negociador sabe até onde seria possível insistir com o outro lado; daí uma das relevâncias no auxílio do mediador.

De todo modo, mesmo durante uma mediação, dificilmente no início do procedimento um dos lados reduz de forma espontânea o valor que almeja receber. Há uma interdependência entre as partes, podendo ser usadas inúmeras táticas para influenciar as percepções do outro. É sabido que a criação de confiança e o uso da reciprocidade ajudam na resolução da disputa. Ainda assim, a realidade é permeada pelo uso de táticas de barganha, como forma de as pessoas lidarem com a assimetria de informação e com o oportunismo estratégico.

### 3.1.2.2 Táticas de barganha

Baseado na lista de táticas de barganha exibidas em *Mais que vencer* (Mnookin; Peppet; Tulumello, 2009, p. 45-46), apresenta-se a seguir um quadro com duas colunas – “Táticas” e “O que é” –, inspirado em *Getting past no: negotiating in difficult situations*, de Ury (2007a), acrescido de uma coluna com a recomendação, bem ao estilo pragmático da literatura de mediação, de “Como lidar” com tais táticas.

Quadro 1 - Táticas de barganha e o que fazer frente a elas

<b>Táticas</b>	<b>O que é</b>	<b>Como lidar</b>
Pretensões extremas seguidas de pequenas e lentas concessões	Iniciar com exigências altas e conceder lentamente	Para contornar esta tática, é necessário ter clareza da própria meta, da melhor alternativa ao acordo, do limite próprio, e não se deixar confundir ou abalar por negociador agressivo
Tática de compromisso	Limitar o compromisso com a desculpa de um plano de ação que amarre as mãos	Fazer o possível para descobrir se a limitação é genuína. Pode ser descoberta a necessidade de negociar com alguém que tenha mais autoridade
Proposta de pegar ou largar	Afirmar que a proposta é inegociável	Para desarmar essa tática, a sugestão é a de ignorá-la e focar no conteúdo da

<b>Táticas</b>	<b>O que é</b>	<b>Como lidar</b>
		proposta, para que assim possa ser oferecida contraproposta com critérios objetivos que satisfaçam os interesses de ambas as partes
Provocar proposta sem reciprocidade	Não enfrentar a proposta com uma contraproposta	Não fazer proposta contrária ao próprio interesse, reduzindo as próprias demandas. Indicar que aguarda uma contraproposta
Recuo	Empilhar uma exigência em cima da outra	Nomear a tática de jogo duro e esclarecer que só se compromete em uma troca recíproca de ofertas, focada nos interesses de ambos, que crie valor e esteja dentro de uma perspectiva ganha-ganha
Ofensas pessoais e complicação das coisas	Fazer uso de ataques pessoais	Fazer pausa ao sentir que está ficando nervoso ou alterado e deixar claro que não irá tolerar insultos ou jogos
Iludir, exagerar e mentir	Tentar influenciar a percepção do outro lado mediante deturpação dos fatos	Ser cético sobre pedidos irrealistas e os investigar de perto
Ameaças e advertências	Prometer consequências drásticas se a exigência não for satisfeita	Identificar as ameaças e avisos dissimulados como táticas de barganha dura. E ignorar as ameaças ou nomeá-las para desarmá-las
Depreciar as alternativas da outra parte	Tentar influenciar a melhor alternativa ao acordo da outra parte	Não se deixar abalar pela tática e se manter firme nas alternativas que criou
Policial bom e policial mau	Designar um negociador que supostamente tenta ajudar o outro lado e outro negociador que adota maneiras duras, abrasivas e força concessões	Em uma negociação com dois colegas em um mesmo lado, perceba se eles estão trabalhando juntos, entenda o porquê e não se deixe influenciar

Fonte: Elaborado pelo autor.

De modo geral, a orientação ao se deparar com tática pesada em uma mediação ou negociação é a de primeiramente reconhecer a tática e nomeá-la; não reagir; manter o respeito sempre e escutar a outra pessoa; reformular o que está sendo dito; se esforçar para entender o motivo; pensar em possibilidades de benefício mútuo e buscar encaminhamento para a questão, se possível. As técnicas ou táticas para lidar com barganha funcionam como antídoto para preservar e criar valor em uma mediação, evitando que um lado seja explorado.

O que fazer na mediação ou negociação quando o outro lado parece irracional? “Não é possível, o outro lado deve ser irracional!” Suponha que você esteja em uma negociação e a outra parte não se convença ao ser apresentada aos mais criteriosos argumentos ou a fatos inequívocos. Em uma situação destas, em que parece ser impossível lidar com o outro lado, o que fazer? Susskind (2014) sugere uma série de medidas a serem tomadas para lidar com quem parece irracional, de modo a

conseguir o que se deseja. Uma primeira premissa é a de presumir que o outro lado é racional. Pode-se ainda não ter entendido como a pessoa enxerga o mundo. Ela pode estar agindo baseada em desinformação, limitada por algum fator não evidente, pressionada pelo tempo, ou pode ter interesse desconhecido. Além disso, diferenças entre as histórias de vida podem levar a comportamentos estranhos sob uma outra perspectiva. Portanto, antes de tirar conclusões, pense como a negociação deve parecer para o outro lado. Pesquisas indicam que tendências cognitivas levam pessoas a reagirem a uma mesma situação de modo totalmente diverso.

Outra medida efetiva para contornar a irracionalidade consiste em perguntar diretamente para o indivíduo qual problema ele está tentando resolver. Numa situação destas, pode-se dizer algo do tipo “talvez, se eu compreender o que você está passando, podemos, juntos, agregar alguns itens nesta equação”. Além da pergunta, uma possível ação é o oferecimento de ajuda. Certamente a oferta não cria problema e pode auxiliar a contraparte. Naturalmente, pode ser que haja concordância com algumas das demandas da pessoa. Sem problema. A questão será se reservar o direito de pausar a conversa caso os pedidos do outro lado levem a uma situação contraproducente. Neste caso, o recomendável seria tentar encaminhar o diálogo de outra forma, mesmo que, a princípio, não soe bem. E se não funcionar, no mínimo, as partes terão aprendido a necessidade de buscar outra abordagem.

Ainda, pode ser que durante a negociação se perceba que o outro lado é perfeitamente racional e apenas está jogando duro. Neste caso, o negociador terá que se impor, para evitar que o outro lado continue reivindicando mais na negociação. Portanto, é necessário agir. Como? Tratando a pessoa como gostaria de ser tratado. Com base no respeito, pode-se dizer que existem limites e que a ultrapassagem deles não será aceita. Esta estratégia é uma forma de nomear o que está acontecendo e direcionar o comportamento do outro para bases aceitáveis. E se a pessoa não mudar o comportamento, o que fazer? Não se desespere. Ainda existem alguns recursos.

De modo a testar a sua interpretação sobre os eventos, pode-se insistir em chamar mais pessoas para o procedimento e incentivar que o outro lado também chame mais pessoas. E então, tomar nota daquilo que foi falado durante os encontros, garantindo que os registros sejam distribuídos. Tal feito pode servir para evidenciar como a contraparte vem negociando. Na sequência, pode-se apresentar propostas que atendam seus interesses e contemplem os interesses do outro lado também. Ao agir assim, mesmo se não chegar a um acordo, a oferta estará registrada.

Nunca faça uma concessão unilateral para apaziguar a relação com a contraparte. Tal empreitada apenas encorajará o outro lado a demandar novas concessões. Suponha-se que todas as medidas anteriormente recomendadas foram tomadas e a conclusão é a de que o outro lado é realmente irracional, a pessoa não consegue escutar e recusa propostas de benefício mútuo. Parece realmente que ela está disposta a arriscar tudo e que você não ficará com nada. Então, como proceder? Bem, neste caso, será necessário tomar outro caminho, pois o padrão da normalidade não servirá. Havendo instâncias superiores, por exemplo, um chefe da pessoa, uma possível saída seria a elaboração de um documento indicando todos os possíveis acordos e constando um prazo final para o encerramento da tratativa descrevendo todas as evidências e argumentos que apoiem as propostas apresentadas, indicando de que forma elas atendem a ambos os interesses; de posse desse documento, procure fazê-lo chegar ao chefe. Caso a contraparte se recuse a dar retorno e evite envolver outras pessoas na negociação, não restarão muitas razões para nela prosseguir. Tais condutas denotam jogo pesado. Tendo feito uma série de propostas vantajosas a ambos os lados e sem avançar, será hora de se retirar. E esperar. Por vezes, quem joga duro costuma recuar.

Em *Good for you, great for me: finding the trading zone and winning at win-win negotiation*, que resume parte significativa da obra de Susskind (2014) na esfera de resolução de conflito, o autor recomenda conversar com céticos sobre assuntos sensíveis e exemplifica como pessoas preocupadas com a mudança climática podem falar com descrentes do tema (Susskind, 2014, p. 94-100). Ele indica ser um equívoco tentar converter céticos, por não ser um caminho de diálogo construtivo. A sugestão seria o convite para um diálogo de compartilhamento de ideias, avanço nos entendimentos e busca de oportunidades de se chegar a um acordo, se possível. Todavia, algumas pessoas podem achar inaceitável esse tipo de encontro por considerarem, no caso, que a ameaça de gases de efeito estufa e danos ambientais são aterrorizantes e que seria preciso convencer os descrentes que eles estão equivocados. Os cientistas confirmam e reconfirmam que as atividades humanas provocam danos climáticos e que, se não tratados, o resultado pode ser cada vez mais catastrófico com elevação no nível do mar, intensificação de tempestades, aumento de dias extremamente quentes, doenças respiratórias, danos às espécies marinhas. Por outro lado, os céticos falam que os cientistas não sabem exatamente

quando e onde os agravos ocorrerão e que seria impossível distinguir se seriam causados por atividade humana ou fenômeno natural.

Tendo esse cenário dual em vista, Susskind recomenda mudar o foco da conversa para risco e gerenciamento de risco. Independente de concordâncias com a causa da mudança climática, existem muitas coisas que podem ser feitas para salvar vidas e lidar com as consequências de fenômenos climáticos, o que seria um ponto em comum. Quem se oporia a isso? Outra recomendação de Susskind é a de reformular a discussão para adaptação. Ao mudar a fonte de energia de combustível fóssil finita para fonte infinita renovável, como solar, eólica, biocombustível etc., simultaneamente se reduz dano da mudança climática (se ocorrer para os céticos) e se diminui a dependência de óleo importado, reduz o perigo à saúde, minimiza dano ambiental e poluição atmosférica etc. Seria uma alternativa sem arrependimentos. O autor afirma que esse tipo de conversa requer improvisação e que não seria recomendado confrontar posição contrária à ciência. Em vez disso, será útil convidar a pessoa a se juntar e ter perguntas para pensar, fazer tempestade de ideias. Perguntar “e se, no pior cenário, acontecer isso?” Ele sugere não fazer perguntas fechadas em que a resposta seja “sim” ou “não”. Riscos podem ser reduzidos ao mesmo tempo que se atinge outros objetivos comuns.

Assim, Susskind enfatiza a não personalização da discussão e a necessidade de orientar a busca de resultado que respeite os princípios de todos, bem como tratar as pessoas como gostaria de ser tratado. Sua recomendação é evitar colocar a pessoa em lugar difícil na conversa (em suas palavras, “entre as cordas”), o que apenas provocará contra-ataque, e perguntar “Como?”. Ou seja, Susskind orienta reformular a questão, pensar e aprofundar o entendimento e a forma de abordar o assunto (diferente do modo automático reativo de contra-argumentar) buscando ponto em comum.

Por fim, reforça-se que a tensão entre criar e distribuir valor em uma mediação ou negociação é questão a ser administrada com cuidado, além de uma boa preparação. Quando a discussão for restrita apenas a um item, como o preço de um produto, e não existir relação prévia entre as partes, a tendência é que a distribuição de valor ganhe toda a relevância. Nestas e noutras circunstâncias, uma aspiração ambiciosa e realista sobre o preço ajudará a alcançar o objetivo na interação, conforme os teóricos de mediação sustentam. O que se tem como boa prática na criação de valor é conhecer primeiramente os interesses que estão na mesa, para só

depois gerar opções e avaliá-las, e encarar a distribuição de valor como um problema compartilhado, sendo o uso de critérios objetivos geralmente um bom recurso.

### 3.1.3 Representante e representado

O conhecido conflito de agência é sinônimo da tensão entre representante e representado e está presente em mediações que contam com a intermediação de interesses, como quando um advogado negocia em nome da parte ou quando uma pessoa representa toda uma organização. Nestes casos pode ocorrer de os interesses do representante não serem idênticos aos do representado, havendo diferentes preferências, incentivos<sup>40</sup> e informações<sup>41</sup>.

Devido a uma vantagem comparativa, o representante pode agregar vários proveitos na mediação por meio de seu conhecimento técnico (por exemplo, o advogado), ou por ter recurso e reputação (por exemplo, o agente de um jogador de futebol pode abrir portas em times), ou possuir habilidade (por exemplo, o proprietário de determinado bem pode contratar um hábil negociador para vendê-lo), ou ter vantagem estratégica (por exemplo, uma representante pode isolar o representado em uma transação para evitar que o preço aumente, pelo fato de as pessoas saberem quem é o comprador).

Uma maneira de lidar com essa tensão seria primeiramente reconhecê-la e tratá-la abertamente entre representante e representado, construindo em conjunto os papéis e responsabilidades, definindo incentivos convergentes e, se necessário, estabelecendo fluxo ou mecanismo de monitoramento e prestação de contas. No geral, a abertura ao diálogo, o respeito e a sinceridade nas relações entre representante e representado tendem a construir a confiança, elemento importante na representação e fator que minimiza esta tensão.

## 3.2 PODER

Poder é um conceito fundamental na mediação. Portanto, avoca-se artigo basilar sobre poder em mediação e negociação – *When David Meets Goliath: dealing with power differentials in negotiations*, de Adler e Silverstein (2000). O texto é usado

---

<sup>40</sup> A depender da forma de remuneração, o representado pode ser desfavorecido – pagamento fixo, condicional, por porcentagem, por hora trabalhada, bônus e multa.

<sup>41</sup> Na falta de confiança ou forma de monitoramento, pode ser necessário controle custoso para que o representado garanta que seu representante esteja trabalhando corretamente.

como referência em cursos de negociação em Harvard, descreve uma série de fenômenos de poder e apresenta citações e comentários valiosos para aprofundamento dos debates na temática. E assim como grande parte da literatura do gênero, o artigo contém recomendação prática e expressa sobre como lidar com determinadas situações.

Os autores indicam que na essência do poder está a habilidade do indivíduo de conseguir que outra pessoa faça algo para ele. É uma habilidade de agir que produz efeito concreto e que em uma mediação confere vantagem para quem a possui. Em termos éticos, há que se ponderar o uso da habilidade a depender da circunstância. De todo modo, é inegável que a pessoa hábil em usar o poder se posiciona confortavelmente ao obter as coisas almejadas e ter as suas ideias e decisões implementadas. Enfim, é uma boa habilidade saber usar o poder de maneira ética e a mediação com proveito.

Aprende-se desde cedo no estudo da mediação que, assim como a beleza, o poder é relativo e está nos olhos de quem vê. E é dessa forma que o poder se relaciona com a percepção. Uma pessoa pode convencer outra que tem mais poder do que de fato possui e assim exercer poder. Sendo o poder subjetivo e um tanto efêmero, a dinâmica pode se alterar em vários momentos em uma mesma interação interpessoal. Em termos de poder o que de fato importa é o que as pessoas acham, não necessariamente o que o indivíduo possui.

Como se tem percebido, o conceito de poder não é tão nítido, é complexo, situacional e depende, por vezes, de características físicas. São elementos do poder a eloquência, inteligência, posição de autoridade dentro de uma organização, condição financeira, nível de instrução, confiança/reputação e até mesmo a teimosia. Carisma e influência são definições correlatas também, na medida em que inspiram outras pessoas a seguirem uma liderança.

Uma dificuldade ao lidar com o poder diz respeito à tendência de atribuir grande poder a outra pessoa enquanto se reduz a própria expectativa. Essa é uma armadilha de viés cognitivo<sup>42</sup>, que acontece geralmente em julgamentos feitos com pouca ou nenhuma evidência. Quando ocorre, pode ter início uma espécie de curva descendente ou de desvio na busca dos próprios objetivos. É que as partes fracas tendem a usar táticas conciliatórias de início, agindo de modo submisso. Todavia, em

---

<sup>42</sup> Para conhecimento de inúmeros vieses cognitivos, *vide* Dobelli (2014).

algum momento, a pessoa fraca pode se tornar agressiva e usar tática punitiva com a outra parte, pois a alta capacidade de poder do outro pode gerar expectativa de ataque. Ou seja, um simples viés equivocado pode fazer uma mediação se desviar do caminho esperado, sem que as pessoas percebam o motivo.

Os teóricos Adler e Silverstein (2000) consideram que a condição mais favorável para se chegar a um acordo é a simetria de poder. Eles indicam que o emprego da coerção leva à resistência, e o uso de ameaça diminui as chances de acordo, pois se valer de muito poder desgasta a relação. Será mais difícil alguém dizer “sim” para uma proposta, quanto mais difícil o outro lado a fizer falar “não” para a proposta. É uma espécie de paradoxo – quem tem menos poder e está sob pressão costuma rejeitar o acordo. O uso do poder, por meio de pressão, para uma pessoa aceitar determinada proposta acarreta sua rejeição, o oposto daquilo desejado.

Na maioria das relações o poder vai da pessoa mais dependente para a menos dependente. Esse relativismo fica evidente no dia a dia dependendo de quanto uma parte precisa da outra ou dela tem medo. Nesse sentido, fala-se em vantagem positiva, que ocorre quando um indivíduo consegue satisfazer a vontade de outro, especialmente quando apenas ele consegue fazer isso. Existe também a vantagem negativa, que se baseia em ameaça e ocorre quando alguém inflige dano a outro ou lhe reduz as alternativas. É certo que a dinâmica de poder vai do que cada lado pode fazer de bom ou mal para o outro, indo do prazer até a dor. Assim, o indivíduo capaz de dispensar o prazer ou suportar a dor pode ser considerado poderoso em dada circunstância.

As fontes de poder são variadas e vão desde a dependência que se tem de alguém, passando pela autoridade formal, pela posse do último recurso disponível, conhecimento de pessoas, parentesco, até saber um segredo, e se dividem em: (i) pessoal<sup>43</sup>; (ii) organizacional<sup>44</sup>; (iii) informacional<sup>45</sup>; e (iv) moral<sup>46</sup>.

Cumprir destacar que a mediação é uma forma efetiva de lidar com o poder e seus desequilíbrios. Cedo se aprende como mediador que, por exemplo, se existe um lado com desmesurado poder econômico na mesa, a conversa pode ser balizada por princípios, evitando que o peso e o desequilíbrio financeiro recaiam apenas em um

---

<sup>43</sup> Inteligência, persistência, celebridade, educação, habilidade interpessoal e amizade.

<sup>44</sup> Decorrência da posição hierárquica. Uma simples mudança no fluxo de informação interna pode alterar o poder.

<sup>45</sup> Um especialista tem chance amplificada de influenciar outras pessoas.

<sup>46</sup> Em alguns casos, o senso de humanidade é a única vantagem que se tem contra poderosos.

dos lados. O planejamento para uma mediação auxilia as pessoas a percorrerem a dinâmica de poder e as táticas persuasivas, evitando a intensificação da relação de poder. Por vezes, em uma mediação, a parte tem que explicar o outro lado sobre determinado assunto ou realidade; ser flexível e evitar ataques desnecessários.

Por outro lado, a lei protege os vulneráveis, sob o argumento de que desigualdades podem produzir desvantagens. Exemplos fartos se encontram nas legislações do trabalho e consumo, que protegem de antemão a parte hipossuficiente nas relações. A boa-fé é exigida em lei, contratos, e pode haver situação de revelação obrigatória de informação para quem está no papel dominante, como algumas agências reguladoras tendem a fazer com grandes corporações. De todo modo, existe o uso de má-fé e mentira como um jogo de poder, o que ocorre com frequência. O que fazer? Não há resposta fácil. A ética e a literatura recomendam não mentir. Contudo, na área comercial existe uma espécie de sinal verde para blefar, por exemplo. E tal fato é subentendido como aceito. A realidade é que em relações empresariais de concorrência as partes não falam espontaneamente sobre suas posições e aspirações verdadeiras; é como se partissem da premissa de que o concorrente não tem o direito de saber tudo. Assim surge a ponderação de que nem toda mentira deve ser condenada. Pode ser que uma parte camufle o conhecimento para preservar alguma vantagem de negócio. É preciso tomar cuidado, pois não é fácil a análise do comportamento, se foi apropriado ou não.

Ainda como jogo pesado de poder existe a coação, quando há uma pressão expressa ou implícita – até mesmo o ajuizamento de uma ação judicial, mesmo não sendo ilegal, pode se configurar como uma pressão. Contraponto a essa artimanha vem do senso comum. Não se cede à pressão, apenas a princípios. É comum que os tribunais rejeitem medidas opressivas, como um contrato contrário às políticas públicas, ou muito oneroso para uma das partes, ou quando há trecho com letras minúsculas em um texto prejudicando um dos lados. Enfim, quando a disparidade é gritante, é como se ela removesse o direito de escolha. Do mesmo modo, presente a má-fé, pode se ter encontrado um limite para o seguimento da mediação.

Para lidar com o desbalanço de poder, os bons mediadores e negociadores geralmente consideram várias opções refletindo sobre os possíveis acordos, pensam em longo prazo, são flexíveis, evitam palavras negativas e irritantes, fazem poucas contrapropostas imediatas, não se abalam com ataques vindos do outro lado, com frequência colocam seus entendimentos à prova, compartilham seus sentimentos e

perguntam bastante. Ademais, quando em negociação, atuam com aspirações elevadas e realistas, estabelecem uma série de metas e não apenas uma, fazem a primeira proposta alta, sempre pensam na possibilidade do não acordo<sup>47</sup>, evitam ser os primeiros a conceder e a fazer grandes concessões, cedem lentamente e trocam gentilezas. Naturalmente, existem perfis distintos de mediadores e negociadores. Os mais cooperativos costumam ser justos e éticos. Os mais agressivos são diretos e bem assertivos. De todo modo, independente do perfil da parte, a efetividade em determinada interação dependerá da preparação<sup>48</sup>, do conhecimento dos fatos, das leis e do autocontrole<sup>49</sup>.

Quando ambas as partes revelam muitas informações – o que é substrato da mediação, trocas valiosas acontecem e se tem possibilitado mais facilmente o atendimento de interesses diversos –, a probabilidade de acordo aumenta. De maneira a desbloquear informações e a lidar com desequilíbrio de poder, Adler e Silverstein (2000) recomendam algumas táticas, do tipo:

- Pergunta de confissão: “Tem algo importante do seu conhecimento que eu não saiba e que precisa ser revelado neste ponto?” Uma pergunta assim, em tom amigável e sem ameaça, dificilmente provocará reação hostil e pode desvendar um caminho surpreendente.
- Ao escutar uma pergunta capciosa: a resposta pode vir adiante, quando houver maior progresso na interação. De toda forma, a pessoa pode responder parte da pergunta intrusa, explicar o motivo em não responder e aproveitar para negociar a circunstância na qual irá responder. Ocasionalmente, a pergunta pode simplesmente ser ignorada, ou apresentada resposta apenas da parte benéfica da pergunta; ou a pergunta pode ser desconstruída e respondida com outra pergunta. Dito isso, a orientação seria a de responder positivamente em vez de reagir de forma agressiva. E, caso a parte esteja recorrendo ao jogo de poder, informe-a de que seguir tal

---

<sup>47</sup> Às vezes a melhor escolha é rejeitar o acordo.

<sup>48</sup> A boa preparação planeja o uso consciente de técnicas e traça uma abordagem metódica sobre o *que, como falar e o que responder*; cuida para manter o olhar empático, não divulgando informação confidencial; atenta-se para o princípio da reciprocidade, não revelando informação prematuramente, também de modo a não sinalizar fraqueza ou insegurança. A boa preparação reduz a tentação de mentir. Por vezes, a pessoa mente simplesmente por não saber a resposta e ficar sem graça. É certo que pode haver mentira por desinformação.

<sup>49</sup> Para que a situação se mantenha no controle, além de dominar as próprias emoções, ajuda os negociadores a serem flexíveis, saberem escutar até mesmo o que não agrada; gerarem confiança sendo corretos na postura e em colocações; tratarem a outra pessoa com cordialidade, terem inteligência emocional e pedirem *feedback*.

dinâmica será custoso para ambas as partes, de forma a demonstrar que está ciente do que se passa e a desincentivar medidas similares no futuro.

Em relações de poder durante uma transação, deve-se tomar cuidado com a ansiedade, pois o sentimento pode levar à conclusão de que a pessoa está sendo atacada, quando o outro lado apenas quer ponderar ou perguntar algo. Em suma, as pessoas devem ser sinceras e usarem as técnicas éticas com as quais se sintam à vontade.

### 3.3 VALOR<sup>50</sup>

Ainda antes de avançar para a descrição das técnicas de mediação, será relevante pontuar a acepção de valor adotada na pesquisa aqui apresentada, bem como retratar padrões comportamentais indicados pela literatura no surgimento dos conflitos de valor. Ademais, é fundamental registrar, em sede de contexto, dois elementos centrais e complicadores no conflito de valor: a identidade e os sentimentos de raiva e ódio. E, de modo a traduzir as conceituações relacionadas a valor para a realidade, encontra-se nesta seção uma menção sobre o fenômeno da polarização política, por encerrar em si as ideias expostas.

Afinal, o que pode ser considerado valor em um contexto conflituoso? Seriam a torcida para um time de futebol e a crença no poder da amizade consideradas valores? Ao aproximar as ideias de valor e conflito, tem-se que conflito de valor é uma ideia abrangente. Alcança tanto uma pendenga esportiva relacionada ao sentimento por um time de futebol, quanto um conflito envolvendo crença pessoal, até mesmo no poder da amizade. Em suma, esse tipo de conflito diz respeito ao que as pessoas acham certo ou errado e envolve crenças pessoais fortes, princípios morais e éticos.

Se os interesses são objetos que as pessoas almejam, valor é aquilo sobre o qual elas se importam de verdade e apoiam; em inglês *what we stand for*. É transcendente! Em um conflito desse tipo, são questões fundamentais para o indivíduo que estão em jogo. Dessa maneira, valor tem a ver com o que as pessoas são, com a visão de mundo delas e pode tratar de “culpa e inocência, quais normas devem prevalecer numa determinada relação social, quais fatos devem ser considerados

---

<sup>50</sup> De modo a sintetizar o significado de *valor* para a pesquisa e evitando adentrar a dimensão filosófica e ética, como explorada por Ralph Barton Perry em sua obra *General Theory of Value (Teoria Geral do Valor)*, *valor* pode ser encarado como aquilo que as pessoas consideram útil e desejável (Perry, 1926), acepção depreendida também do *Dicionário Michaelis* – linguística: “significância” e filosofia “conceito que determina o que é tido ou deve ser tido como objeto de desejo” (Valor, [2023]).

válidos, quais crenças são corretas, quem merece o quê e quais princípios devem guiar o processo decisório” (Susskind; Field, 1996, p. 174).

Auxilia a identificar o conflito de valor quando se percebe que o outro passa a ser retratado como ignorante e desumano. Trata-se do tipo de disputa mais difícil de lidar (Susskind; Field, 1996, p. 153). Foi pensando nessas situações que Fisher, Kopelman e Schneider (1996, p. 4) afirmaram que em tempos turbulentos seria melhor pensar em lidar com conflitos do que resolvê-los, pois, se alguém ataca um valor fundamental para determinada pessoa, é como se essa pessoa sentisse esse ataque como algo pessoal. Com a identidade atacada, restam poucas opções: defender-se ou contra-atacar. É assim que se forma escolha delicada a ser tomada no surgimento do conflito de valor.

### **3.3.1 Como surge o conflito de valor?**

Quando a crença de alguém é ignorada ou ridicularizada, sua autovalorização é afetada. Nesse momento, torna-se fundamental discorrer sobre identidade, esse senso permanente que diz respeito à própria pessoa e à relação entre ela e o mundo. A importância da identidade em conflito de valor reside no fato de que as incompatibilidades transcendentais não são apenas sobre o que as pessoas querem, mas também sobre o que elas acham que são e sobre o que pensam que os outros indivíduos pensam em relação a elas (Susskind; Field, 1996, p. 155).

Nesse sentido, até uma discussão simples no jantar de família ou em grupo de mensagem que envolve valor político pessoal abala a visão de mundo e a própria pessoa. Tais contendas são intensas por não ser possível ceder um ideal de vida ou uma crença arraigada, um objetivo transcendente, para ficar bem com outra pessoa. Isso seria arriscado para a própria identidade. É como se, de certa forma, a identidade compusesse um sistema de crenças, uma maneira de construir o mundo que torna a vida previsível, conferindo para a pessoa conforto e segurança.

Susskind e Field (1996, p. 155-158) destacam seis passos no surgimento do conflito de valor:

- 1- uma crença arraigada é ameaçada ou ridicularizada e o indivíduo sente o abalo em sua própria identidade. Assim a pessoa se sente ameaçada. A mentalidade passa a ser: um ou outro sobreviverá;
- 2- de modo a manter o sistema de crenças, a pessoa pode distorcer acontecimentos e negar fatos;

- 3- também para manter a integridade das crenças arraigadas e do próprio senso de identidade, explicações rígidas são utilizadas para justificar as ações próprias e das outras pessoas, surgindo daí os estereótipos;
- 4- geralmente o que a pessoa não gosta nela projeta no outro;
- 5- a outra parte é desumanizada, tratada como inimiga, e extremistas podem racionalizar, distorcendo fatos<sup>51</sup>;
- 6- a manutenção do conflito se torna central para a identidade parte-antagonista<sup>52</sup>.

De alguma forma, com o passar do tempo, a dinâmica gera uma espécie de combinação tácita maléfica entre os envolvidos e o comportamento que leva à manutenção do conflito se torna cristalizado e polarizado. Prosseguindo o conflito, cada lado alimenta o combate ao seu adversário, gerando a retroalimentação da disputa e o ódio.

### **3.3.2 Identidade**

Importante retornar à concepção de identidade. Identidade não diz respeito apenas a questões individuais, como gostos e desgostos. As identidades pessoais se entrelaçam com inúmeras questões, tais como religião, etnia, raça e nacionalidade. Ainda, a proteção da identidade social costuma ser mais intensa se comparada com a defesa da identidade individual (Susskind; Field, 1996, p. 157).

Nessa linha, um fenômeno que deve ser sublinhado para o melhor entendimento de conflitos transcendentais envolvendo múltiplas partes é o de que a coesão de um grupo se mantém menos por preferências compartilhadas do que por uma ameaça comum. É como se a agressão ligasse os adversários e, assim, a tensão entre eles fosse recriada e perpetuada. A hostilidade mútua interfere na definição da identidade das partes, e a necessidade de as pessoas protegerem coletivamente suas identidades sociais de modo intenso dificulta esforços para soluções pacíficas (Susskind; Field, 1996, p. 157-158).

---

<sup>51</sup> Com a estereotipagem e a rigidez, aumenta a probabilidade de a pessoa justificar o uso da violência.

<sup>52</sup> De modo a manter os próprios valores, as partes mantêm acesa a disputa.

### 3.3.3 Raiva e ódio

Raiva e ódio constituem fatores complicadores em conflitos de valor. A raiva tem algo ou alguém como foco, que pode ser uma pessoa ou um objeto que frustra alguém de conseguir o que se almeja. Ela dá uma falsa sensação de confiança<sup>53</sup>. Por outro lado, o ódio se liga não apenas a um objeto externo, mas à psique da pessoa. Desse modo, uma imagem mental da pessoa odiada é formada, internalizada e torna-se parte do indivíduo, que deve confrontar e combater essa imagem. O ódio passa a fazer parte da identidade pessoal e o conflito, além de interno, torna-se também externo. Na pior das hipóteses, os conflitos de valor relacionam-se à percepção que as pessoas têm de si mesmas, e a simples ideia de encontrar o outro odiado torna-se impossível, porque qualquer reconhecimento do outro dá ao inimigo a legitimidade, e isso quebra dolorosamente o senso de ser da pessoa, tornando o diálogo extremamente difícil (Susskind; Field, 1996, p. 158).

Problemática atual se relaciona ao universo midiático e à manipulação, as chamadas *fake news*, notícias falsas, que podem moldar equivocadamente estereótipos, preconceitos e consolidar a circulação de mentiras como fatos verdadeiros, sendo necessário novos antídotos para reconhecer tal fenômeno, como já vem ocorrendo com a criação de agências de checagem de informação e o exercício da consulta da fonte da notícia.

### 3.3.4 Algumas reflexões sobre polarização política e ideológica

A polarização política conforme se compreende atualmente remonta à Revolução Francesa (1789), quando as pessoas se dividiam na ocupação de lugares na Assembleia Nacional Constituinte; os chamados girondinos, considerados mais moderados, ficando à direita dela, e os jacobinos, menos moderados, que almejavam mudanças, posicionando-se à esquerda. Desde então, os termos direita e esquerda

---

<sup>53</sup> Comumente a tomada de consciência, seja de emoção ou situação, consiste no primeiro passo antes de se buscar resultado específico. Portanto, o indivíduo que toma consciência da raiva que está sentindo e consegue nomear esse sentimento antes de reagir, poderá escolher como se comportar e evitar que suas ações desviem dos seus objetivos. Segundo Gandhi (2018, p. 21-22), ao sentir raiva a pessoa precisa decidir como reagir e será útil acolher a raiva como um aviso de que algo não está certo e assumir o controle sobre a própria mente, pois a raiva limita a visão. Para evitar que a raiva determine ações impensadas, Gandhi comenta ser necessário manter o exercício constante de vigilância para lidar com situação inesperada e canalizá-la para ações inteligentes.

se consolidaram na tradução de visões políticas<sup>54</sup>. Sem adentrar o mérito técnico-político, ultimamente o mundo tem experimentado uma espécie de divisão social baseada na polarização política e ideológica. A pessoa se identifica com os ideais de direita ou de esquerda e se relaciona e conversa amigavelmente com as pessoas que compartilham tais ideais e, em algumas situações, encontra dificuldade em manter diálogo saudável sobre política, crenças ou outros assuntos com quem pensa diferente. É sabido que as plataformas digitais promovem a criação de redes sociais entre pessoas que compartilham as mesmas crenças e gostos e, desse modo, o fenômeno da polarização política foi se intensificando nesse ambiente. Tendo o X (antigo Twitter) como exemplo, pesquisa realizada nos Estados Unidos (Hong; Kim, 2016) indicou que a plataforma funciona como um veículo de engajamento em discussões políticas e que os políticos fazem uso dela para alcançar eleitores com esforço muito baixo, apenas escrevendo o texto e publicando em sua rede, sem ter que pagar por isso. Dessa forma, as ideias se disseminam facilmente.

Segundo a pesquisa, o político com ideologia radical atrai uma quantidade maior de audiência se comparado com o político moderado. Na verdade, lideranças políticas recentes não têm sido efetivamente lideranças que possuem uma visão para onde levar a nação; elas apenas têm seguido os sinais de mercado, geralmente sinais de frustração, conforme pontua Brooks (2021). Assim, por meio de um efeito de eco emanado por políticos, as mensagens radicais circulam mais entre o grande público. E, dessa forma, os seguidores replicam as mensagens em seus grupos de mensagem eletrônica e, por vezes, provocam comentários irritadiços relativos às mensagens de pessoas com ideologias distintas. Destarte, parece haver uma tendência na manutenção de conversas relacionadas ao embate político mais do que ao engajamento de como tratar os problemas sociais. É como se a capacidade de personalização das mídias sociais intensificasse a propagação de ideias extremas e mantivesse as discussões e a polarização.

Outra pesquisa realizada nos Estados Unidos (Holland, 2015), onde existe polarização entre Republicanos e Democratas (enquanto no Brasil atual a divisão entre direita e esquerda toma o contorno de apoiadores do presidente da República e pessoas com visão política distinta), demonstra que os americanos não estão fechados em bolhas, eles têm amigos com visões políticas diferentes, embora

---

<sup>54</sup> Para aprofundamento do tema da história de “Direita” e “Esquerda”, *vide* obra clássica de Bobbio (2011).

identifiquem a ideologia e o partido político como uma barreira para a amizade. O estudo indica que existem conversas amenas sobre política, mas os americanos não consideram úteis tais diálogos com pessoas de outro espectro político. Ainda, dois terços dos entrevistados responderam não estarem interessados em se engajar em conversa ou estão apenas pouco interessados em conversar com quem enxerga a política de maneira diferente. É fato notório que a polarização política e ideológica vem aumentando em todo o mundo, que se tem concordado menos uns com os outros, que as pessoas têm apreciado menos as trocas de ideias sobre política quando há divergência e que as mídias sociais, de alguma maneira, acabam por reverberar e manter vivas as ideias extremas ao facilitar a difusão de posições políticas e, de certa forma, manter o foco no contraditório mais do que nas soluções. Por outro lado, a pesquisa de Holland (2015) indica que 65% dos entrevistados responderam ter esperança de que os americanos consigam superar as diferenças políticas e 80% ficariam felizes em se engajar em conversas com pessoas com visões opostas no futuro, se certas condições fossem atendidas, tais como as pessoas se escutarem de modo respeitoso<sup>55</sup>. Os estudos advêm da realidade americana, mas, ao ver deste pesquisador, servem para ilustrar o fenômeno que se espalha ao redor do mundo<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Interessante discussão vem ocorrendo nos EUA, onde cunharam o termo *desentendimento cívico*, de modo a estimular conversas, por vezes desgastantes, porém cordiais, para debater a política. Vide a iniciativa The Intercollegiate Civil Disagreement Partnership, consórcio de cinco universidades americanas que visa difundir compromissos democráticos fundamentais – liberdade de expressão, igualdade e agência; desenvolvimento de habilidades dos alunos para facilitar conversas sobre diferenças políticas; e criação de espaços para o desacordo civil nas universidades (Edmond & Lilly Safran Center for Ethics *et al.*, 2022, p. 3).

<sup>56</sup> Ressalva que a realidade brasileira se distingue por seu histórico de violência urbana, a colonização escravocrata e formação peculiar da nação.

## 4 TÉCNICAS

Tendo em vista o caráter prático das técnicas de mediação, grande parte da literatura sobre a temática se apoia em experiência empírica (e muito conhecimento teórico embutido) e traça orientações e recomendações diretas sobre a aplicação, sem despendar energia com elocubrações teóricas ou problematizações. Nesse sentido, pede-se licença ao leitor para tomada de fôlego e imersão nas próximas páginas em uma jornada descritiva relacionada a uma série de técnicas. O propósito de mencionar exemplificativamente<sup>57</sup> um conjunto de técnicas mais usuais, reconhecidas e descritas na literatura especializada, é o de compor uma base de conhecimento técnico a possibilitar o cruzamento dos casos concretos analisados com o ferramental conhecido e disponível atualmente.

A análise de caso no Capítulo 5 não foca somente os fragmentos ou as minúcias das técnicas isoladamente, mas também no caso concreto perscrutando o resultado atingido com a mediação. Também esquadrinha, além do conjunto de técnicas usadas, o contexto do conflito e do procedimento resolutivo, quais estratégias e táticas de resolução foram aplicadas, quais princípios da mediação mais se destacam, quais ordens as etapas seguiram e quais movimentos circundam o sistema conflituoso estudado.

Tendo em vista o escopo da pesquisa em evidenciar conhecimento que possa colaborar com diretrizes no tratamento de conflito de valor, a identificação das técnicas utilizadas a partir do estudo de caso é de primordial importância. Neste capítulo apresenta-se lista exemplificativa de técnicas usadas em mediações e em negociações, conforme literatura referenciada aliada à empiria do autor.

As técnicas estão divididas em negociais, comunicacionais e procedimentais, conforme categorização proposta por Almeida (2014). É com base neste arcabouço que a análise dos casos concretos se desenvolverá para captar quais dessas técnicas, usadas comumente para tratar conflitos de interesse, funcionam quando aplicadas em conflitos de valor.

---

<sup>57</sup> Não se trata de uma lista exaustiva de técnicas de mediação, por ser praticamente impossível retratar todo o ferramental disponível para lidar com as interações humanas em face de uma mediação e negociação, mas uma lista representativa e exemplificativa a fornecer senso e direção para a análise.

## 4.1 TÉCNICAS NEGOCIAIS

Uma primeira lição comum à mediação e à negociação diz respeito à decisão de quando mediar ou negociar. Frente a determinada situação a pessoa deve fazer uso da mediação, ou não? Para responder tal pergunta, surge reflexão importante sobre quais seriam as alternativas<sup>58</sup> possíveis, aquilo que se pode fazer fora da mesa de mediação e independe da vontade do outro. Desse modo, os dois fatores – quando mediar e qual a melhor alternativa – são apresentados como um único movimento ou técnica.

### 4.1.1 Quando mediar e qual a melhor alternativa ao acordo negociado<sup>59</sup>

Baseado em *Getting to yes* (Fisher; Ury; Patton, 1991, p. 97-106), o entendimento sobre a adequação da mediação surge necessariamente ao sopesar se será possível obter melhor resultado mediando do que não conversando. Caso uma pessoa queira estabelecer um precedente, pode não haver razão nem melhor resultado com a mediação. Por outro ângulo, se um dos lados em uma controvérsia precisa de um recurso financeiro e se preocupa com a forma e prazo de recebimento dos valores, a mediação pode ser o canal adequado para tratar a disputa e elaborar um acordo criativo que atenda os interesses da melhor maneira possível. Enfim, para sugerir a alguém, seja cliente, jurisdicionado ou outro, ingressar ou não em uma mediação, deve-se ter em mente a melhor alternativa ao acordo para fazer uma comparação: qual a probabilidade de êxito e quais os custos e benefícios de cada alternativa<sup>60</sup>, quais as alternativas do outro lado, quais os interesses envolvidos, qual a possibilidade de acordo com a outra parte e qual a probabilidade de ser implantado? Na dúvida, o confronto do seu ponto de vista com o de pessoa não envolvida na contenda pode auxiliar a tomada de decisão mais ponderada.

Tendo em vista a explanação anterior sobre poder, composta de uma série de ensinamentos advindos de Adler e Silverstein (2000), é interessante lembrar que uma

---

<sup>58</sup> Tecnicamente, há uma diferença entre os termos alternativa e opção. Diferente de alternativa, a opção depende do outro lado e se efetiva na mesa de mediação. Ou seja, um acordo com a outra parte é uma opção. Já a judicialização do caso seria uma alternativa para tratar o assunto, independentemente da aquiescência da outra pessoa.

<sup>59</sup> A expressão “melhor alternativa ao acordo negociado” pode ser tratada como MAAN ou, em inglês, BATNA, *best alternative to a negotiated agreement*.

<sup>60</sup> Caso a pessoa não negocie o assunto e ingresse com ação judicial, qual a probabilidade de sair vencedora do pleito e quais os custos envolvidos - gasto com honorários, custas judiciais, tempo até a decisão; e qual o benefício pode vir de uma decisão judicial favorável?

forma de poder durante a mediação consiste em quão atrativa é a alternativa do não acordo (a não dependência do outro). Nesse sentido, o mediando deve explorar o que fazer se não alcançar acordo e estabelecer na etapa de preparação do procedimento o que seria “um mínimo acordo aceitável”<sup>61</sup>, ainda que seus limites possam ser revistos durante a interação com a outra parte. É que com essas novas interações, passa-se a ter novos contextos e horizontes, e os entendimentos prévios vão sendo ajustados.

Nessa linha, será útil aos participantes de uma mediação ter em mente que os acordos se tornam mais fáceis quando ambas as partes se sentem “donas das ideias”, ou seja, quando participam efetivamente da mediação, construindo sua definição. Na interação com o outro, em vez de perguntar se aceita ou rejeita uma ideia, pode-se perguntar o que está errado, de modo a aprender com o outro lado. Pedir conselho, dispor-se a conhecer as necessidades e preocupações da outra parte e, segundo essas informações, alterar o enfoque sobre o problema são condutas que pavimentam o caminho para uma boa integração dos interesses. Quanto mais informação se tiver sobre a outra parte, maiores serão as chances de influenciá-la e, eventualmente, para conseguir uma melhor solução.

Por fim, a conclusão é a de que o propósito da mediação nem sempre será o acordo, este será apenas uma das formas de satisfazer os interesses. De toda maneira, a reflexão sobre alternativas e opções terá sido válida para vislumbrar o melhor resultado possível, bem como conhecer melhor o universo do conflito.

Sobre as diversas alternativas de tratamento de um conflito, o Quadro 2 apresenta uma comparação segundo os objetivos almejados pelas partes.

---

<sup>61</sup> Preço de reserva (base): menor ponto favorável em que alguém aceita um acordo. Exemplo: após pesquisa de mercado, a pessoa define que não pagará mais de 50 reais por metro quadrado (valor de reserva do comprador); qualquer valor acima disso seria inaceitável e então a pessoa continuaria morando no mesmo lugar. Se o vendedor de um imóvel não aceitar receber menos de 58 reais por metro quadrado (preço de reserva do vendedor), o comprador pode encerrar as negociações e desistir do acordo. Neste ponto, vale ponderar que a definição fixa e prévia de valor de reserva deve servir como norte e não como limite rígido, pois novas informações podem alterar as premissas usadas para a definição do valor de reserva. Por exemplo, na situação acima, mesmo um valor de 58 reais por metro quadrado poderia vir a ser atrativo ao comprador, caso o imóvel estivesse mais próximo do trabalho, possuísse área de lazer e familiares residissem no prédio, o que faria o comprador economizar permanentemente em combustível, lazer e cuidados com a filha.

Quadro 2 – Quadro comparativo entre mediação, arbitragem e litígio para fundamentar a escolha de qual método usar no tratamento de um conflito

Qual procedimento melhor atende os objetivos das partes?			
Objetivos	Procedimento		
	Mediação	Arbitragem	Processo Judicial
Confidencialidade	X	X	
Redução de custos	X		
Rapidez	X		
Manutenção do relacionamento	X		
Soluções inovadoras	X		
Controle do processo	X		
Controle dos resultados	X		
Estabelecimento de precedente			X
Transferência da responsabilidade pela decisão a uma terceira pessoa		X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, inspirado em Sander e Rozdeiczer (2005, p. 393-394).

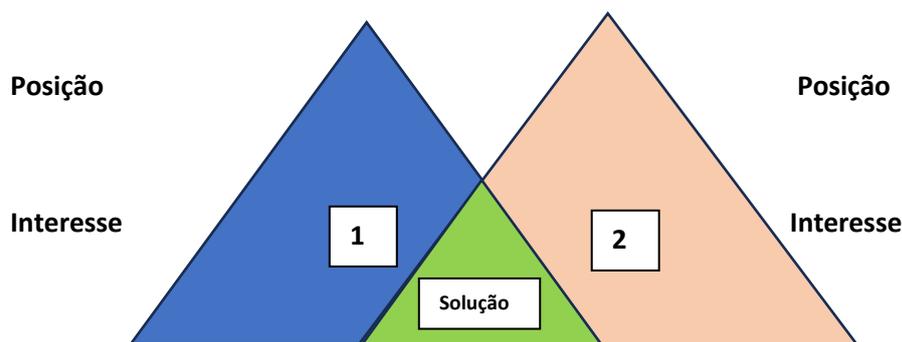
#### 4.1.2 Diferença entre posição e interesse

Segundo o livro *Como chegar ao sim* (Fisher; Ury; Patton, 1991, p. 40-55), posição seria algo, ou seja, a coisa concreta que as pessoas dizem querer, geralmente o que se discute, configurando uma opção para satisfazer a necessidade.

Por outro lado, interesse seria o porquê, a motivação intangível que leva à posição. Seriam as necessidades, os desejos e as preocupações das pessoas e que podem ser satisfeitas de diversas maneiras. Dessa forma, como em uma questão geográfica, posições distintas não se encontram e, por este motivo, a orientação aos mediandos seria a de olhar para o conflito focando os interesses que sustentam as posições para ampliar as possibilidades de entendimento e via de consequência a satisfação.

A Figura 3 representa a zona de possível acordo (Zopa), viabilizada apenas quando se trata de interesses. As pontas dos triângulos indicam as posições dos indivíduos azul e rosa; elas são distintas e não se comunicam. No entanto, as bases dos triângulos, referentes aos interesses dos indivíduos azul e rosa, podem se conectar, gerando um possível acordo, representado na figura pela parte verde.

Figura 3 – Ilustração genérica da zona de possível acordo (Zopa)



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ilustro o movimento entre posição e interesse com uma das primeiras mediações que realizei como mediador comunitário<sup>62</sup>. Chegou para a equipe de mediação a demanda de uma mãe residente na comunidade onde eu atuava. Ela relatou que estava vivenciando um conflito com a Prefeitura da cidade: ela queria que o município ofertasse ônibus para levar sua filha para a escola e a resposta da Prefeitura era negativa. Resolvi me sentar e conversar com a demandante para melhor escutá-la e entender a situação. Na posição de mediador, perguntei por que ela gostaria do ônibus. Ela respondeu que tinha escutado ser responsabilidade do governo a disponibilização do transporte para garantir o estudo das crianças, em vista da distância entre a comunidade e a escola. Relatou que perdia oportunidades de trabalho, pois tinha que estar em casa no momento de levar e buscar a filha, e que ficava receosa pela insegurança presente no caminho entre sua casa e a escola. Por fim, ela comentou que outras mães vivenciavam a mesma angústia.

Feita a escuta, o movimento do mediador em diferenciar a posição da mãe (querer ônibus) dos interesses (necessidade de transporte com segurança da filha; viabilizar oportunidade de trabalho e geração de renda para a família; receio e angústia com a violência presente no trajeto, sentimentos compartilhados por outras mães) foi efetuado. No entanto, faltava escutar o outro lado, e uma representante da Prefeitura foi chamada. Na conversa, a servidora da Secretaria Municipal de Educação expôs que constitucionalmente seria realmente dever do município propiciar o deslocamento das crianças para a escola e que o município teria todo interesse em garantir que aquelas crianças estudassem e fossem ao colégio em boas

<sup>62</sup> Dimensão prática: algumas técnicas soam como um movimento primário e de pouca importância estratégica em uma mediação. No entanto, a simplicidade dos ensinamentos é inversamente proporcional à potência de sua aplicação.

condições. Além do mais, ela informou que, embora não tivessem ônibus, havia uma Kombi na regional, e comentou que a Polícia Militar estava pensando em implantar um quiosque na região para dar maior segurança aos moradores.

Terminada a conversa com a representante da Prefeitura, foi compreendido algo além da posição. Os interesses da Prefeitura ficaram nítidos e também uma zona de possível acordo. Por fim, em conversa conjunta, o assunto, tratado a princípio por ambos os lados como impossível de ser resolvido, foi contemplado com opções construídas em conjunto: fornecer transporte das crianças para a escola por meio de uma Kombi; eventualmente ocorrer revezamento entre as mães da comunidade para o cuidado com os filhos na ida e volta das crianças; expor para a polícia os argumentos para o quiosque ser instalado no caminho entre a comunidade e a escola.

A questão foi resolvida com o simples movimento entre posição, algo que as pessoas falavam, para interesse, aquilo que motivava a maneira como as pessoas se expressavam sobre a questão. Em resumo, os elementos da mediação, frente à diferença entre posição e interesse, foram:

- *Posição*
  - Comunidade: querer ônibus
  - Prefeitura: não fornecer ônibus
- *Interesse*
  - Comunidade: ser atendida por transporte escolar; ter a sensação de segurança e evitar gasto de tempo de várias famílias com deslocamento dos filhos, de modo a não prejudicar o emprego das mães
  - Prefeitura: cumprir o dever – fornecer educação com o transporte necessário e se esforçar para conferir segurança aos alunos e familiares
- *Solução*
  - Disponibilização de uma Kombi; discussão para a implantação de quiosque da polícia e rodízio eventual das mães, caso fosse necessário suporte na ida e vinda da escola

### 4.1.3 Uso de critérios objetivos

As mediações que levam em consideração padrões ou referências<sup>63</sup> para balizar suas decisões costumam ser mais ligeiras do que diálogos que não aproveitam critérios objetivos. Pode-se também construir critérios objetivos para orientar as decisões vindouras. Conforme Fisher, Ury e Patton (1991, p. 81-94), com base na utilização de critérios, pode-se ter um resultado desigual, mas no qual cada parte teve participação e oportunidades equânimes.

Ilustra tal técnica o diálogo – relatado por Fisher, Ury e Patton (1991, p. 92-94) – entre uma seguradora e um cliente que teve perda total do seu veículo, ocasionada por uma colisão com um caminhão. O diálogo, transcrito no Quadro 3, relaciona-se à discussão sobre a quantia a ser recebida pelo segurado. Tom, o cliente segurado, usa técnicas de negociação integrativa, especialmente recorrendo a critérios objetivos, enquanto o profissional da seguradora segue a linha da barganha.

Quadro 3 – Quadro de diálogo entre avaliador de seguradora de automóvel e segurado fazendo uso de critérios objetivos

Avaliador da Seguradora	Segurado (Tom)
Nós estudamos o seu caso e decidimos que a política da companhia se aplica. Isso significa que você tem direito a um acordo de 6.600 reais.	
	Ok, como chegaram a este valor?
Este foi o valor que decidimos que seu carro custa.	
	Entendo, mas qual critério usaram para determiná-lo? Você sabe onde posso comprar carro similar por este valor?
Quanto você está pedindo?	
	A quantia que eu tiver direito de acordo com a política. Eu achei carro usado por 7.700 reais, e agregando a venda e o imposto ficaria em 8.000 reais.
8.000 reais! Isto é muito!	
	Não estou pedindo 8.000 ou 6.000 ou 10.000 reais, mas uma compensação justa. Você concorda que apenas é justo que eu consiga substituir o carro?
Ok. Oferecerei 7.000 reais. Este é o máximo que posso ir. Política da empresa.	
	Como a empresa determina isto?
Olhe, 7.000 reais é tudo que você pode conseguir. Pegar ou largar.	
	Bem, 7.000 reais pode ser justo. Eu não sei. Certamente compreenderei se a sua posição estiver amarrada pela política da empresa. Mas a menos que você diga

<sup>63</sup> Costume empresarial, prática de mercado, norma ou precedente são exemplos de critérios objetivos.

Avaliador da Seguradora	Segurado (Tom)
	objetivamente o porquê desta quantia que tenho direito, penso que posso fazer melhor na Justiça. Por que não estuda a matéria e nos falamos depois? Quarta às 11h estaria bom?
Ok, Sr. Tom. Tenho um anúncio de hoje aqui oferecendo 6.800 por um carro similar ao seu.	
	Entendo. O que diz sobre a quilometragem?
49.000 mil quilômetros rodados, por quê?	
	Porque o meu tem apenas 25.000 km. Quantos reais isso aumenta na tabela?
Deixe-me ver... 450.	
	Considerando 6.800 reais como uma possível base, isso leva a 7.250 reais. O anúncio fala algo sobre rádio?
Não.	
	Quanto a mais por rádio na tabela?
125.	
	Quanto por ar-condicionado?

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fisher, Ury e Patton (1991, p. 92-94).

Meia hora depois do diálogo, Tom saiu com um cheque de 8.024 reais. O seu direito de reembolso subiu de 6.600 reais para 8.204 reais devido ao uso adequado que Tom fez das técnicas de negociação integrativa, usando perguntas e insistindo em critérios objetivos e técnicos. Uma ligeira reflexão sobre a aplicabilidade da matéria discutida na pesquisa: em breve digressão, ligando o direito do consumidor à negociação acima, revela-se que o domínio do ferramental negocial pelo cidadão tem o condão de ele próprio fazer valer seu direito, em uma impressionante janela de acesso à Justiça. Um acesso direto, ligeiro, preventivo, assertivo, respeitoso, com uso de autonomia e conhecimento por parte do cidadão.

Ao se pensar em possibilidades práticas para além de uma negociação de preço ou valor financeiro em uma transação comercial, quando se imagina o uso contra-hegemônico de instrumentos com vistas ao acesso à Justiça, muito se pensa em tecnologia, computador e dados, mas pouco se debate sobre a mediação e negociação como tecnologia social transformadora. Está aqui, evidente, uma potencial fonte de empoderamento: a disseminação de conhecimento em mediação e negociação a ser usado em vários âmbitos do dia a dia, muito em sintonia com a tese de doutorado que trata a mediação social informativa como instrumento de ampliação do acesso à Justiça pela via dos direitos no Brasil, de autoria de Nathane Silva (2017), obra que se tornou um marco relativo ao novo olhar e função a que se presta a mediação como método resolutivo transformador. Esses esforços possuem, ao

entender deste pesquisador, uma potência transformadora social efetiva, especialmente de garantia de direitos.

Outro exemplo de uso de critério objetivo aconteceu com o governo de um estado brasileiro. Certo dia, chegou à assessoria do governador a notícia de uma manifestação em rodovia, em município no norte do Estado. Pessoas estavam colocando obstáculos na via, queimando pneus e afirmando que não sairiam da pista nem com a polícia nem de outro modo, a não ser que o governador construísse o conjunto habitacional no terreno ao lado, conforme prometido durante a campanha eleitoral. Como tratar a questão? Para resumir, foi definido que um profissional da Secretaria de Desenvolvimento Urbano se deslocaria até o local para dialogar com a comunidade e entender melhor o pleito. Lá chegando, o diálogo se mostrou improdutivo. Os manifestantes disseram que havia um déficit habitacional na cidade, que tinham escutado notícia recente sobre a dificuldade de caixa do governo, e então a coletividade decidiu que eles não seriam prejudicados.

Durante o diálogo, os manifestantes apontavam a todo tempo para o terreno ao lado e o funcionário público escutava. Havia um desentendimento ali e até então os manifestantes, tamanha emoção, não tinham conseguido escutar os representantes do governo que primeiramente foram ao local. Até que o servidor público lançou mão de um critério objetivo. No terreno apontado pelas pessoas seria impossível construir conjunto habitacional ou fazer qualquer outra obra, devido ao ângulo do terreno, que impedia a viabilidade construtiva. Acontece que, conforme falado desde a época da campanha, as obras de construção de um conjunto habitacional pelo governo do Estado na cidade estavam em vias de iniciar. Na verdade, o projeto do conjunto havia sido aprovado recentemente, em terreno distante quatro quilômetros do ponto em que estavam na rodovia. Foi então que, ao conseguir escutar e entender a inviabilidade técnica da obra naquele trecho na margem da estrada, a manifestação se desfez rapidamente.

Com o clima normalizado, foi combinada uma visita ao novo terreno e uma reunião entre governo e comunidade para explicação das fases do empreendimento e da previsão de conclusão das moradias. Assim, com a inserção de um critério objetivo técnico (impossibilidade de construção no local) no diálogo, o conflito difícil se encerrou pacificamente, e a via foi liberada com a garantia de atendimento do pleito das pessoas da região. Passados 25 meses do evento, o governador compareceu ao

município e descerrou a placa de inauguração do conjunto habitacional. E foi aplaudido.

#### **4.1.4 Separar a pessoa do problema**

Outro instrumental da mediação, seguindo as técnicas apresentadas anteriormente (Fisher; Ury; Patton, 1991, p. 17-39), refere-se à ideia de, em uma mediação, o mediando ser duro com o problema e suave com as pessoas. É comum que os indivíduos confundam o problema com a pessoa. Quem, no corredor do Fórum, nunca escutou de colega: “Puxa, lá vem aquele advogado que fala sem parar...” Ali, o advogado da outra parte se torna o problema. Essa mistura entre pessoa (sujeito) e problema (fato) não contribui com a solução; na verdade, prejudica.

Fisher, Ury e Patton (1991) recomendam não se fazer concessões em nome do relacionamento, devendo o problema ser tratado de modo direto. O mediando deve buscar garantir a defesa assertiva dos seus interesses e considerar as necessidades do outro lado. Entretanto, é importante dizer que não se trata de ceder. A premissa é a de que as partes, em vez de atacarem umas às outras, ataquem juntas o problema. Outro ponto relevante diz respeito ao fato de que, mesmo quando acusar e culpar o outro lado seja justificado, tal conduta não será produtora para a solução do conflito. A orientação segue a linha de não culpar a pessoa ou empresa pelo problema, pois, sob ataque, a outra parte se torna defensiva e resistente ao que é dito pela parte que acusa. Ela deixará de escutar ou até mesmo poderá revidar. Assim, culpar o outro ajudará a misturar a pessoa com o problema, o que não contribuirá para a mediação e, até mesmo, para eventual solução.

Como sabido, existem necessidades básicas das pessoas que, se não atendidas, poderão disparar gatilhos e/ou uma série de reações emocionais e comportamentos que pioram a forma de lidar com os conflitos. Tendo isso em mente, uma parcela importante da atuação do mediador é reverter a negatividade nestas circunstâncias, o que passa, necessariamente, pela comunicação transparente, pelo exercício de se colocar no lugar do outro e tratar as percepções como percepção, a emoção como emoção e a comunicação como comunicação. As mediações dizem respeito às pessoas, que têm sentimentos, necessidades, interesses, prioridades, diferentes histórias de vida e perspectivas. Daí a importância de sempre se levar em consideração o quesito humano em mediações, pois todo mediando possui dois tipos

de interesse - no objeto de disputa e na relação. Por isso se fala da utilidade em reconhecer, explicitar e legitimar as emoções vivenciadas no procedimento.

Neste passo, duas outras técnicas são apresentadas como formas efetivas de lidar com o esforço de separar a pessoa do problema:

a) Tempestade de ideias

Na mediação, o momento de gerar opções é distinto do momento de avaliar as opções. Pode ser que o exercício conjunto entre as partes sobre a geração de opções se dê mediante a tempestade de ideias, ou *brainstorm*. Nesta ocasião, a melhor prática é a de não rotular as ideias como sendo de um ou de outro. A forma correta do *brainstorm* é a de deixar as ideias na mesa suspendendo os julgamentos enquanto durar a fase de geração ou criação de ideias. Mesmo o comentário positivo sobre uma ideia não deve ser externado, pois denotará julgamento e poderá tolher a criatividade, ou simplesmente poderá indicar simpatia ou antipatia pelas pessoas, o que se pretende evitar. O foco será o tratamento do conflito. Ideias de todo tipo são bem-vindas, pois podem ser um gatilho para a ideia de outra pessoa e adiante contribuir na solução do conflito. Enfim, a regra clássica do *brainstorm* no momento de geração de opções é: sem julgamento e sem dono. As partes devem se escutar atentamente e acolher o que está sendo falado pelas outras partes; isso evitará desentendimentos. Na etapa seguinte, de avaliação, as ideias criadas sem dono podem ser analisadas, ponderadas, amalgamadas e pensadas sob olhar da viabilidade técnica (teste de realidade).

b) Uso da linguagem em 1ª pessoa

O uso da mensagem em 1ª pessoa pode ser uma tática útil para evitar a confusão entre a pessoa e o conflito. Em vez de usar o modo acusatório “você fez aquilo de errado, você sempre age desta maneira”, pode-se falar em 1ª pessoa “eu penso, eu acho”. A fórmula da mensagem em 1ª pessoa, usada por adeptos da comunicação não violenta, se divide em quatro passos:

- 1) eu sinto (especifica o sentimento)
- 2) quando você (descrição do comportamento específico)
- 3) porque (efeito que o comportamento gera na sua vida)
- 4) eu gostaria (falando sobre sua necessidade)

Um exemplo corriqueiro seria: “Eu sinto frustração quando você chega no escritório e cumprimenta todas as pessoas e não diz bom-dia para mim, porque fica parecendo que estou em um nível inferior aos colegas por não merecer seu cumprimento e eu gostaria de ser tratado como as demais pessoas”. Bem diferente da forma acusatória: “Você, de fato, tem um caráter duvidoso. Chega ao escritório, cumprimenta todas as pessoas e, de forma intencional, faz questão de não me cumprimentar para que todos vejam que me trata diferente...”

Observação sobre a recomendação do uso da fórmula da mensagem em 1ª pessoa é o paralelo existente entre a temática conhecida por Comunicação Não Violenta (CNV), que tem em Marshall (2006) sua grande referência, com muitas técnicas próprias da mediação, como vistas em Stone, Patton e Heen (2011).

#### **4.1.5 Ganho mútuo**

No exemplo proverbial sobre ganho mútuo apresentado por Fisher, Ury e Patton (1991, p. 56-57) e contado em aulas de negociação e mediação de diversas formas, um pai chegou tarde do trabalho em casa, estava cansado, e havia uma laranja e duas filhas querendo a fruta. O que ele fez? Cortou a laranja ao meio e entregou metade para cada filha. As duas filhas saíram chorosas e insatisfeitas. O pai não se esforçou para inventar opções de ganho mútuo. Simplesmente tomou a decisão que lhe pareceu mais adequada. Contudo, com pouco esforço, ele descobriria que uma filha queria apenas a casca da laranja para fazer bolo e a outra queria espremer a laranja para fazer suco. Ou seja, as duas filhas poderiam estar satisfeitas, mas com a decisão do pai, que não as escutou, ambas ficaram insatisfeitas. A técnica sinaliza ser possível “aumentar” a laranja.

Como visto anteriormente, pode não ser viável obter uma posição, mas frequentemente é possível satisfazer os interesses, conforme Fisher, Ury e Patton (1991, p. 56-80). No caso da laranja, as necessidades das filhas eram compatíveis e com uma única pergunta sobre o motivo de quererem a laranja, seria obtida uma melhor solução. O fato de o pai não ter escutado as filhas fez com que a decisão não fosse adequada a satisfazer os interesses de cada uma das filhas. Outra lição advinda de *Como chegar ao sim* (Fisher; Ury; Patton, 1991, p. 34) é a de que a concessão mais barata que alguém pode fazer para outra pessoa é deixá-la saber que foi ouvida. A pessoa que se sente escutada de certa forma se sente valorizada. E, neste ponto, passa-se às técnicas relativas às emoções.

#### 4.1.6 Técnica subjetiva – apreciação, afiliação, autonomia, status e função

O livro *Como chegar ao sim* teve sua primeira edição em 1981 e tem funcionado, desde então, como um grande marco no estudo da mediação e negociação, trazendo à luz *insights* importantes, conforme exposto nas técnicas anteriormente explicitadas. Contudo, passado um tempo do sucesso inicial da obra, foram percebidas possibilidades de aprimoramento com informações adicionais, o que tornaria as lições mais vibrantes. Duas possibilidades se destacam: uma diz respeito a um aspecto pedagógico. A potência do livro ou de qualquer outra obra teórica de mediação e negociação encontrará sempre uma limitação. O leitor compreende as lições, mas no momento de colocá-las em prática encontra dificuldades e acaba por não agir conforme. Para lidar com o espaço entre o conhecimento teórico e a sua aplicação prática, além da promoção de inúmeras aulas e cursos com simulações e vivência de situações cotidianas com a aplicação das técnicas e *feedbacks*, Fisher se reuniu com Erthel e juntos publicaram o livro *Getting ready to negotiate: the Getting to Yes workbook: a step-by-step guide to preparing for any negotiation* (Fisher; Ertel, 1995), uma espécie de manual prático do *Como chegar ao sim*.

O segundo refinamento que se deve destacar, e é o que importa neste momento, foi o aprofundamento de questões subjetivas, emocionais, na interação entre pessoas em uma mediação ou negociação, o que não havia sido explorado na primeira obra.

Posteriormente, Fisher se juntou a Shapiro e escreveram a obra *Beyond reason: using emotions as you negotiate*<sup>64</sup> (Fisher; Shapiro, 2005). Os autores mencionam neste livro que as emoções podem ser obstáculos ao diálogo, pois a atenção das pessoas muda quando elas se sentem aborrecidas. Em consequência, em vez de focar na satisfação dos próprios interesses, as pessoas passam a se proteger ou a atacar o outro; o que torna improdutivo o procedimento de mediação. Conforme os autores supracitados, sendo a emoção uma experiência sensorial, quando um indivíduo diz ou faz algo que é pessoalmente significativo para ele, suas emoções estão geralmente associadas a pensamentos, mudanças psicológicas e acompanhadas do desejo de fazer alguma coisa. É natural que, a depender da situação, as emoções sejam positivas, como orgulho, esperança e alívio; ou negativas, como raiva e frustração. Nesse sentido, a lição de Fisher e Shapiro (2005)

---

<sup>64</sup> Livro disponível em português com o título *Além da Razão: a força da emoção na solução de conflitos*.

é a de que, para facilitar o diálogo durante uma mediação, será útil estimular emoções positivas, pois isso facilitará a escuta recíproca dos envolvidos e, conseqüentemente, a aproximação daquilo que o outro deseja. Para propiciar um comportamento favorável às emoções positivas, os autores indicam cinco dimensões chave, que, se atendidas, favorecem o diálogo, ao passo que, se não atendidas, dificultam a abertura do outro para escutar e falar.

Portanto, ao conhecer de antemão tais dimensões, o mediando pode tomar cuidado para evitar que as emoções negativas o atrapalhem no alcance de seus objetivos. Geralmente as emoções são contagiantes ou contaminantes, e o impacto de uma emoção negativa pode perdurar muito tempo depois. Em vez de se preocupar com todas as emoções que surgem na mesa, tentar traduzir microexpressões faciais e se esforçar por compreender a linguagem não verbal a cada momento da mediação - algo praticamente impossível -, o mediador e o mediando devem se preparar para lidar com as dimensões denominadas de afiliação, apreciação, autonomia, status e função.

O Quadro 4 foi extraído do referido livro (Fisher; Shapiro, 2005) e ilustra preocupações comuns a todo ser humano. Se a pessoa não ignorar tais necessidades da outra parte, a probabilidade de ser escutada aumentará, bem como a probabilidade de lhe ser proveitosa a mediação.

Quadro 4 – Quadro de necessidades básicas que, se atendidas, facilitam o diálogo

Necessidade	Ela é ignorada quando	É alcançada quando
<b>Apreciação</b>	Pensamentos, sentimentos e ações são desvalorizados	Pensamentos, sentimentos e ações recebem mérito
<b>Afiliação</b>	Pessoa é tratada como adversária e mantida à distância	Pessoa é tratada como colega
<b>Autonomia</b>	Liberdade de tomar decisões é desrespeitada, "atropelada"	Liberdade de decidir matérias importantes é respeitada
<b>Status</b>	A posição é tratada como inferior	A posição, quando merecida, é reconhecida
<b>Função/Papel</b>	A função e atividades não são pessoalmente gratificantes	A pessoa define sua função e as atividades que considera gratificantes

Fonte: Adaptado de Fisher e Shapiro (2005, p. 17).

A seguir são detalhados os significados das cinco dimensões:

1. *Expressar apreciação*: a recomendação dos autores sobre este aspecto é a de entender o ponto de vista da outra parte (“me ajude a entender como você enxerga isto”); encontrar mérito naquilo que o outro pensa, sente ou faz e, ao encontrar mérito, poder ao mesmo tempo discordar e trabalhar junto; e comunicar o entendimento por meio de palavras (paráfrase) e ações. O mediador e o mediando devem reconhecer o mérito das colocações das partes, sem necessariamente concordar. O objetivo é entender de verdade e expressar que houve o entendimento (Fisher; Shapiro, 2005, p. 25-51).
2. *Sentir afiliação* significa sentir fazer parte de um grupo e ficar à vontade para participar e defender os próprios interesses e escutar os outros. Portanto, sugere-se ao mediador e mediando se atentarem para construir afiliação. Não ser convidado para um encontro pode parecer trivial, mas não para a pessoa que for excluída. Isso pode acarretar obstáculos posteriores à mediação (Fisher; Shapiro, 2005, p. 52-71).
3. *Respeitar a autonomia*: se a pessoa não tem autonomia para decidir, ela pode gerar novas ideias e ter autonomia para explorar interesses. Nem sempre quem tem o poder de decidir estará na mesa. O mediador e o mediando devem respeitar a autonomia de cada um dos participantes de uma mediação em explorarem interesses e gerarem novas ideias. (Fisher; Shapiro, 2005, p. 72-93).
4. *Reconhecer status*: todas as pessoas têm uma área de alto status baseada na experiência de vida, habilidade, conhecimento, moral, força ou profissional. O mediador e o mediando devem lembrar que o outro sempre terá status mais alto em um aspecto - seja nos sentimentos, seja nos interesses, seja nas necessidades particulares (Fisher; Shapiro, 2005, p. 94-114).
5. *Escolher função gratificante*: os limites da função são estabelecidos pela pessoa, que sempre pode ir além. Numa mesa de mediação multipartes, por exemplo, surgem inúmeras tarefas aos participantes. Assim, pessoas podem ir além de suas funções, por exemplo, o advogado de uma das partes pode se dispor a compor o grupo de estudo técnico ampliando sua função (Fisher; Shapiro, 2005, p. 115-140).

Ademais, Stone, Patton e Heen (2011) relembram que algo deve ser feito ao lidar com os sentimentos, ou eles podem assumir o controle. Sendo o ser humano uma máquina de reação, seria importante tomar consciência dos sentimentos por meio dos sinais que são gerados. Enquanto se abstrair do sentimento ajuda no cotidiano, não os reconhecer em um diálogo afetaria a linguagem e a dinâmica, pois as emoções têm uma inteligência e funcionam como linguagem para sinalizar que as necessidades básicas (segurança, alimento, amor, respeito, liberdade) não estão sendo atendidas. Em uma conversa difícil é necessário equilibrar o sentimento próprio e o da outra pessoa, pois o sentimento está presente em ambos os lados e eles não se anulam, embora possam até se alterar. E em uma relação ou mesmo em uma conversa difícil, não se passa do sentimento para a solução de forma imediata. Para tanto, necessário seguir a ordem das fases do processo de mediação, deixando claro ao outro lado especialmente que ele foi escutado. Afinal, por vezes, o objetivo ao lidar com um conflito de valor não será a concordância, mas o entendimento recíproco.

#### **4.1.7 Acalmando os ânimos – nomeando emoção ou trazendo razão**

Noll (2017) desenvolveu uma técnica para acalmar rapidamente o ânimo das pessoas em penitenciárias, entretanto seu uso é adequado a outros contextos. Trata-se de nomear a emoção do outro, emprestando a sua capacidade cognitiva para a pessoa que esteja tomada de forte emoção conseguir compreender o que ela está sentindo. Noll indica que a emoção tem afetação física, como a pessoa que fica ruborizada ao sentir vergonha. Portanto, para acalmar alguém, a recomendação seria prestar atenção na resposta do corpo do indivíduo e identificar as emoções em evidência com granularidade, em detalhe, e falar diretamente a emoção que a outra pessoa estiver sentindo. Esse movimento ajudaria a pessoa a entender o que está acontecendo com ela e a racionalizar. O autor recomenda, inclusive, ignorar as palavras ditas na ocasião e focar na emoção para refletir o sentimento com acuidade.

Exemplos efetivos de rotulagem de emoção em uma negociação entre duas pessoas quando uma delas está transparecendo bastante raiva seriam: (1) ignorar as palavras ditas pela pessoa com raiva, (2) focar na emoção da pessoa e (3) fazer uma declaração direta do que ela está sentindo, como: “Você está com raiva”.

Tendo em vista a dificuldade das pessoas em nomear de modo preciso as emoções<sup>65</sup>, existe outra técnica para acalmar pessoas. Ela não tem efeito tão rápido como a proposta de Noll anteriormente explicitada, mas funciona em situações extremas com alto nível de estresse. Por exemplo, na hipótese de ser feita uma pessoa de refém e a polícia chegar ao local, a emoção do criminoso estará muito elevada e sua racionalidade estará muito baixa. Nesse momento a polícia não aborda o sequestrador negociando a substância do sequestro, mas sim usa de perguntas simples, curtas e objetivas para primeiramente acalmar os ânimos e aumentar a razão: “Qual o seu nome?; Quantos anos tem?; Tem água aí?” Não são perguntas complexas, mas a pessoa precisa minimamente pensar para responder. E por meio dessa dinâmica, ao perceber que o nível de emoção e razão vai se equilibrando, só então os negociadores da polícia entram, de fato, no mérito da questão, sob pena de negociar antecipadamente, não serem escutados e terem a conversa bloqueada desde o início da forte emoção experimentada.

Voss (2016) indica passos para a mudança do ambiente emocional carregado em crises: acalmar a pessoa, depois estabelecer *rapport* com ela, então ganhar sua confiança, conseguir que ela verbalize suas necessidades e persuadi-la ao encontro de sua empatia pessoal. Voss comenta que toda pessoa quer ser entendida e aceita, e escutar seria a ação mais ativa a ser tomada. Sendo a negociação uma comunicação com resultado, ela serve para colher informação e influenciar o comportamento. Cada parte quer algo do outro lado e as pessoas podem conseguir aquilo que elas pedem, portanto há de se pedir adequadamente. O mesmo autor discorre sobre rotular a emoção, pois, ao se falar sobre emoção, é possível trabalhar com o sentimento daí advindo. Ele afirma que, quando a emoção é o problema, a negociação necessariamente tem que passar por ali, e que na verdade as emoções não são obstáculos, elas são o fim. Como o psicoterapeuta trabalha para entender o problema do paciente e depois retorna ao próprio paciente para que possa aprofundar e eventualmente mudar o comportamento, assim o mediador/negociador também faz. Segundo Voss, para rotular, ou seja, verbalizar, dar nome ao que se percebe, primeiramente se deve detectar o estado emocional da outra pessoa, depois se verbaliza por afirmação ou pergunta. Geralmente se começa com uma colocação

---

<sup>65</sup> Geralmente em aulas, quando instadas a listar emoções, as pessoas têm grande dificuldade de elencar emoções positivas e negativas em profusão. Para ampliar esse vocabulário, *vide* lista constante na obra *Comunicação Não-Violenta*, de Marshall Rosenberg (2006).

neutra “Parece que...” e, ao final, se faz silêncio. Rotular a emoção negativa tem o condão de diminuir a negatividade, e rotular a emoção positiva possibilita o seu reforço.

Apresentadas as obras seminais para o estudo da prática de mediação e que juntas compõem um arcabouço teórico técnico abrangente do ferramental de mediação, apresentam-se, na sequência, lições extraídas de outro livro instrutivo, ilustrativo de negociações internacionais e que também interessa ser considerado nesta pesquisa. Professores de Harvard fizeram uma extensa pesquisa baseada nas experiências de negociação de Henry Kissinger, ex-Secretário de Estado dos Estados Unidos, e, por meio de estudo de casos das negociações das quais ele participou, compilaram técnicas adotadas por ele que se coadunam com os princípios éticos e pragmáticos da matéria. Seguem algumas das técnicas constantes no referido livro *Kissinger the Negotiator: lessons from dealmaking at the highest level*<sup>66</sup>.

#### **4.1.8 Dar um “zoom out” na estratégia e dar um “zoom in” na outra parte e constantemente trazer as duas visões juntas para alinhamento**

Tal lição advinda das experiências de Henry Kissinger (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 259-261) reforça a importância de o mediando/negociador manter olhar estratégico na mediação/negociação, tanto no planejamento quanto na execução, e juntar a visão macro do contexto e a micro, voltada para as pessoas, para fazer a tratativa avançar conforme os principais interesses. A ideia é unir a virtude comum em pessoas que têm capacidade de ver a *big Picture*, ou o quadro geral, com a qualidade de especialistas no contato interpessoal e, ao longo da discussão, ir e voltar em ambas as perspectivas – macro e micro –, tornando tal exercício um hábito na mediação. Caso o mediando entenda ser essa análise dupla ineficiente, resta a sugestão de pensar em mais um integrante na equipe que tenha perfil complementar para garantir que o aspecto macro e micro sejam contemplados e alinhados de forma conjunta.

---

<sup>66</sup> Em português o título seria algo como *Kissinger o Negociador: lições advindas de negociações do mais alto nível*.

#### **4.1.9 Avaliar e reavaliar as premissas fundamentais**

Esse difícil exercício requer humildade e é encontrado em bons mediadores, mediandos e negociadores empáticos. A técnica está apresentada no livro sobre as negociações de Kissinger (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 261-263) e indica que o sucesso de uma tratativa depende da validade das suposições mais básicas que as partes nutrem em relação ao mundo, à situação específica e aos próprios interesses. Os autores mencionam que durante o governo Nixon a maior parte dos norte-americanos tratava a China como inimiga fanática e implacável, e, nesse período, Kissinger e o então o presidente americano perceberam que o aumento da hostilidade entre a China e a Rússia criava uma abertura potencial positiva e remodeladora do baralho internacional. Assim, os Estados Unidos assumiram papel de protagonismo na relação com os dois países comunistas e tiraram proveito dessa proximidade na diplomacia com o Vietnã e no pós-guerra de 1973 entre árabes e israelenses.

#### **4.1.10 Desenvolver profunda familiaridade com o conteúdo da mediação/negociação (ou garantir que a equipe possua tal conhecimento)**

Essa técnica, relacionada com a preparação, também consta da obra sobre Kissinger (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 263- 264) e prega que a falta de conhecimento sobre o assunto tratado pode causar inefetividade na tratativa. Os autores mencionam que o profundo entendimento de Kissinger sobre relações internacionais aumentou sobremaneira suas habilidades em negociar em nome do governo dos Estados Unidos e também a sua capacidade incomum de estudar temas rapidamente.

Como ponderação necessária, em mediações de temas judicializados, alguns mediadores preferem ingressar no procedimento dialógico sem estudar documentos, geralmente peças processuais com tom acusatório, de modo a manter o frescor e blindar ou minimizar possível afetação ou consolidação de conceitos prévios sobre as partes a serem mediadas, ancorados exclusivamente nas informações constantes nos autos.

#### **4.1.11 Adotar visão de longo prazo**

Por trás desta técnica há uma crítica que Kissinger fazia sobre o hábito de se analisar cada mediação ou negociação no seu mérito próprio. Em vez do olhar restrito,

especialmente pelo tipo de interação que Kissinger mantinha (mediações e negociações entre países com relacionamento de longo prazo), ele perguntava como determinada tratativa se encaixava no cenário amplo e, além disso, buscava criar incentivos ou pressões em uma parte do mundo para influenciar eventos em outra região. Os autores tratam a credibilidade como ativo importante em qualquer transação, o que também se relaciona com a técnica, pois requer visão a longo prazo, já que a reputação construída ou destruída em uma tratativa reverbera em diálogos posteriores. A boa reputação das partes faz a confiança ser construída mais rapidamente e reduz o custo de transação.

#### **4.1.12 Adotar perspectiva ampla**

Outra técnica explicada na obra anteriormente referida (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 266-268) é a adoção de perspectiva ampla, por auxiliar no cuidado que a parte precisa manter com conexões ocultas. Devem ser feitas perguntas importantes, do tipo “existe algum panorama maior que precisa ser levado em consideração em determinada mediação?”. Os autores relatam que uma das mais notáveis características de Kissinger como negociador era justamente a sua capacidade de notar relacionamentos potenciais não evidentes. Isso o ajudava a identificar partes e questões úteis para incluir ou excluir de suas conversações. A inclusão de algumas partes em um processo de mediação pode elevar a probabilidade de seu sucesso.

#### **4.1.13 Ser realista e rastrear o balanço entre o acordo e o não acordo**

Os autores indicam que Kissinger analisava bem cada mediação e negociação clareando sempre quais eram os interesses e as opções que ele possuía. Com frequência, ele imaginava como a outra parte compararia o acordo com as alternativas, e, se o acordo não fosse atrativo para o outro, a proposta de Kissinger teria que ser suavizada. Os autores reforçam a importância da técnica do rastreamento realista entre acordo e não acordo para fornecer uma leitura inicial que indique para onde o esforço do acordo deve ser direcionado (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 268-270).

#### **4.1.14 Não considerar elementos da negociação como itens fixos, procurar movimentos de virada do jogo para mudança favorável no balanço entre acordo e não acordo**

Esta técnica requer que a parte analise a situação e considere alterar o jogo da negociação a seu favor, adicionando ou subtraindo pessoas ou pontos de discussão (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 270-271). Adiante será comentada a vantagem de se negociar itens simultâneos em um mesmo pacote, propiciando trocas úteis entre os interesses. Esta técnica, de forma similar, propõe adicionar ou excluir pessoas em uma negociação para alterar a disposição dos negociadores em um eventual acordo, pois o ingresso ou a saída de uma parte pode potencializar o acordo. A visão dos elementos de uma negociação como fixa é prejudicial. Nesse sentido, pode ser necessário agir em sequência, com medidas que visem piorar as consequências do não acordo para o outro lado e, em algumas vezes, tomar medidas de proteção dos próprios interesses para alcançar a zona de possível acordo.

#### **4.1.15 Avaliar o potencial para uma campanha negocial em diversas frentes**

A ideia é usar a lógica da engenharia reversa e iniciar o planejamento da mediação ou negociação a partir do resultado almejado, tomando as medidas necessárias para a sua realização. Em sequência, a técnica usada seria: (1) identificar um acordo final como alvo; (2) mapear todas as partes e os respectivos interesses; (3) agrupar as partes em frentes similares; (4) mapear a ordem das conversas necessárias tendo o foco no acordo alvo (por vezes será melhor falar inicialmente com a parte com a qual se tem maior proximidade e que pode influenciar positivamente o tomador de decisão, antes de conversar com o próprio decisor); (5) orquestrar as ações anteriores ou seja, a negociação em várias frentes, ou a chamada campanha negocial. (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 271-272)

#### **4.1.16 Desenvolver *insights* diversos e destreza: dinâmica de coalizão, sequenciamento e informação**

Sebenius, Burns e Mnookin (2018, p. 272-276) apontam que muitos negociadores agem como se a mediação/negociação fosse um negócio entre duas partes apenas. No entanto, geralmente a questão tem nuances e é mais complexa, com divergências dentro de cada lado e agentes com agendas próprias (representante

e representado). Assim, trata-se geralmente de um negócio multilateral. Sobre o tempo, o alerta é o de não perseguir a meta tão impetuosamente a ponto de provocar um ataque contrário preventivo. Sobre manter o tratamento com as diferentes partes em separado ou juntas, há uma vantagem na separação, pois fica mais fácil criar *momentum* para definições delicadas, além de permitir filtrar e gerenciar o fluxo de informação e atrair cada parte em direção ao acordo, desarmando possíveis explosões súbitas de raiva no encontro cara a cara com as partes reunidas. O lado negativo da separação das partes é a limitação do diálogo com a falta de aprendizado de uns com os outros sobre interesses e necessidades, o não fortalecimento do relacionamento e o possível aumento no nível de desconfiança<sup>67</sup>.

Sobre o sequenciamento – com quem falar primeiro numa negociação – existem ponderações a serem feitas, e a sequência deve ser conforme o resultado da etapa anterior, ficando a parte informada sobre a concordância ou discordância do outro e se preparando para lidar com a afetação das próximas partes. Já a revelação de informação não é um movimento livre de controvérsias. Quanto de informação pode ser repassada e quando? Falar deveria ser algo positivo, contribuir para a transparência e inclusão em uma mediação e negociação. Porém, compartilhar todas as informações pode bloquear o progresso. O objetivo da revelação de informação deve ser norteado para a criação de uma coalizão vencedora que seja suficiente para apoiar o acordo almejado, seja ativa ou passiva (não se opor), e para contribuir na implementação e sustentabilidade do acordo, frustrando possíveis bloqueadores e o travamento do que for combinado.

#### **4.1.17 Pensar estrategicamente e agir oportunamente**

Em vista de mudanças que ocorrem com frequência em mediações e negociações, é importante que os mediandos e negociadores sejam capazes de se adaptar. Novamente, ter o planejamento como uma estratégia fixa a ser seguida seria um equívoco, pois as situações em uma transação são voláteis e podem alterar o entendimento da parte, as reações do outro lado podem provocar novas oportunidades ou novas limitações, e o cenário pode simplesmente mudar. Enfim, quando a situação se modificar, será necessário reajustar o plano.

---

<sup>67</sup> Neste ponto, vale lembrar o ensinamento de Eduardo Cárdenas, professor argentino de mediação familiar, de quem fui aluno e que costumava vaticinar em suas aulas que “toda exclusão gera violência”.

A ideia apresentada por Sebenius, Burns e Mnookin (2018, p. 276-277) é similar à do improviso no jazz, onde os músicos são exímios técnicos e conseguem improvisar fazendo música e dando sequência à nota musical inesperada vinda de outro instrumento, de outro músico. O exemplo do estilo de Kissinger segue essa linha. Há um tema central estratégico e o negociador habilidoso vai improvisando em torno disso.

#### **4.1.18 Esforçar para entender a perspectiva da outra parte e demonstrar esse entendimento enquanto se cria *rapport* e um bom relacionamento, garantindo as próprias necessidades e interesses**

Embora Kissinger seja conhecido como uma espécie de maestro em termos geopolíticos, conscientemente ele usava *rapport* como uma ferramenta útil nas suas interações e era ávido estudante sobre seu interlocutor, buscando entender suas tendências psicológicas, personalidade, estilo e história. Neste movimento de *zoom in* com quem negociava com ele, Kissinger buscava compreender o tipo de argumento a que a pessoa estaria mais receptiva, o que poderia dificultar a conversa, os pontos fracos, pressões e incentivos que poderiam ser efetivos. Além das características pessoais, Kissinger via suas contrapartes como sendo formadas pela política e cultura nacional às quais estavam ligadas, como o traço de consenso na cultura japonesa.

Kissinger evitava criar estereótipos genéricos e a preparação de suas negociações contava com observações próprias, pesquisa extensiva da sua equipe e consultas a especialistas. Ao observar as negociações de Kissinger, os autores Sebenius, Burns e Mnookin (2018, p. 277-280) ressaltam a importância da empatia e indicam cuidados necessários. Mencionam que a demonstração de empatia, ou seja, o fato de evidenciar para a outra parte o entendimento que se tem da perspectiva do interlocutor seria uma maneira efetiva de construir *rapport*, melhorar a comunicação e o relacionamento. Contudo, alertam para o cuidado de, ao ser empático, não parecer ter “duas caras”. Os autores reafirmam não haver *tradeoff* (para se obter algo desejado, renuncia-se a outra coisa) entre empatia e assertividade, podendo o negociador ser franco, sincero e honesto ao mesmo tempo. E lembram que se deve atentar para, ao ser assertivo, não entregar uma mensagem indesejável durante uma negociação. Muitos fatores além do *rapport*, como charme pessoal, humor e capacidade atrativa, podem influenciar positivamente como uma parte se relacionará

com a outra, enquanto interesses principais opostos, fricção interpessoal e diferentes visões de mundo podem dificultar sobremaneira determinada relação.

#### **4.1.19 Repensar o tradicional entendimento de “começar alto e conceder lentamente”**

Os autores da referida obra sobre negociações de Kissinger reforçam a importância da intencionalidade do procedimento e da sequência das etapas em uma mediação ou negociação. Ou seja, antes de adentrar a discussão de mérito, fazer proposta ou assumir uma posição, o negociador deve escutar, sondar, procurar entender realmente o outro lado e desenvolver um senso do contexto e dos interesses reais da contraparte. Comumente, em negociações satisfatórias, as partes despendem tempo pensando no que seria um resultado genuinamente sustentável entre as partes, para só depois iniciar o esboço de uma possível proposta.

Ademais, os autores afirmam que embora conceder sob pressão incentive mais pressão em uma negociação, algum espaço deve ser deixado para ajustes nas eventuais trocas e compromissos entre as partes durante um acordo. Por fim, ressalta-se que, quando concessões forem necessárias, será melhor fazê-las enquanto não soam como uma pressão forçada (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 280-281).

#### **4.1.20 Cultivar a arte de falar e escrever; ambiguidade construtiva pode ser útil, mas traz riscos e a barganha tácita pode ser uma opção**

Em algumas circunstâncias, o uso de palavras selecionadas em uma fala ou escrita elegante pode destravar resultados valiosos. De outro modo, uma palavra mal colocada pode bloquear o progresso de partes com interesses compartilhados. Deve-se tomar cuidado em uma mediação/negociação para não enviar mensagens inconsistentes para lados opostos, pois posteriormente a diferença entre as falas pode ser revelada. Contudo, destacar diferentes aspectos ou características de uma mesma situação para audiências diferentes pode ser técnica útil para manter todos na conversação, talvez gerando tempo suficiente para desenvolver um acordo mútuo. A ideia central na técnica é a formulação de colocações verbais ou escritas com as quais ambas as partes possam conviver e que possam servir como uma saída honrosa caso haja resistência ao acordo por algum dos lados. Geralmente, a criatividade usada na

moldura para expressar ponto importante visa a que todos os lados possam declarar vitória e mover adiante, deixando as dificuldades para trás.

Sebenius, Burns e Mnookin (2018, p. 281-283) indicam uma sutileza no uso da ambiguidade. Por vezes, a ambiguidade não pode ser expressamente demandada, é preciso usar da barganha tácita<sup>68</sup> para obter o resultado desejado, para não suscitar dúvidas entre os representantes e representados; se assim for, isso poderá impor custos elevados para o representante que concordar expressamente com a acomodação tratada.

#### **4.1.21 Optar pelo sigilo com cuidado, pois pode ser uma faca de dois gumes**

Conforme Sebenius, Burns e Mnookin (2018, p. 283-285), a confidencialidade sobre o que está sendo discutido e, às vezes, até o fato de estar havendo uma tratativa de composição entre lados antagônicos, pode ser um complicador. A confidencialidade apresenta vantagem ao permitir as conversas acontecerem quando presentes a animosidade e o radicalismo, ou quando for possível aos aliados atrasar ou bloquear a iniciativa se o esforço do diálogo for transparente. O sigilo geralmente é usado em conversas corporativas relativas à alienação, fusão e aquisição, pois a revelação das tratativas pode acarretar mudança de preços e desmoralização nas unidades de operação. Contudo, o processo negocial secreto carrega também pontos negativos, como a falta de participação de especialistas e o risco de a tratativa ser descoberta, causando vergonha e raiva em quem ficou de fora.

Quando em ambiente público, como uma mediação ou negociação envolvendo a Administração Pública no Brasil, regida pelo princípio da publicidade, uma transação em sigilo pode ferir o princípio jurídico e se tornar um problema para os servidores, enquanto manter a negociação em evidência e um canal secreto por detrás também pode levar à confusão e contradição em todos os lados. A conclusão dos referidos autores é a de que a forma como a mediação ou negociação será tratada precisa ser ponderada e refletida para ser útil e evitar a piora da controvérsia.

---

<sup>68</sup> Barganha tácita pode ser entendida como uma negociação não declarada explicitamente, na qual as partes não discutem abertamente os termos ou condições de um acordo por haver alguma dificuldade, como tratativas entre governos e movimentos paramilitares em que as pessoas representadas pelo governo podem se sentir traídas ao tomarem conhecimento de que o governo dialoga com quem violenta a população. Por meio de sinais diplomáticos, gestos e comportamentos, as partes sinalizam ao outro lado suas intenções, demandas e concessões.

#### **4.1.22 Ser persistente**

Segundo os referidos autores, por melhor que seja a estratégia em mediações ou negociações, é a persistência que a liga aos resultados, e essa é uma das características marcantes na obra sobre acordos bem-sucedidos de Kissinger, que demonstrava vontade e agia persistentemente para retirar obstáculos para o melhor alinhamento da composição (Sebenius; Burns; Mnookin, 2018, p. 285).

Negociação e mediação não precisam terminar com um não, mas com um sim ou até mesmo uma explicação do porquê do não. Certamente algumas situações não têm acordo. Porém, o ideal será entender o que desagradou, até mesmo para garantir que todo o esforço para atender os interesses envolvidos foi tentado, além de, eventualmente, ter se avançado em algo, como na comunicação entre as partes.

Apresentadas as técnicas calcadas na prática de um negociador internacional, passa-se à descrição de técnicas retratadas em outras obras de referência e na experiência do mediador pesquisador.

#### **4.1.23 Reciprocidade**

Mais do que uma técnica, a reciprocidade é reconhecida como um princípio norteador da mediação. Em um procedimento aberto de diálogo, sem o formalismo e regras rígidas, as pessoas ficam receosas de serem manipuladas e revelarem informações não devidas ao outro lado. Realmente pode ocorrer de uma parte fingir querer mediar uma questão somente para obter informações e usá-las nos negócios, ou de forma velada angariar argumentos para futuro litígio, prejudicando quem as forneceu. Caso tal estratégia seja captada, é papel do mediador interromper imediatamente a mediação, pois esta se ancora no princípio da boa-fé. Nesse sentido, o mediador equidistante pode ser usado como alguém que venha a garantir a legitimidade do processo de mediação. Usualmente os mediandos vão falando à medida que o outro fala.

É com base nessa técnica da reciprocidade que não se interrompe quem está falando, para não ser interrompido. Estrategicamente, a reciprocidade também é usada, por exemplo, quando alguém quer muito uma informação, algo concreto, ou se espera uma concessão vinda da outra pessoa. Então a parte faz o movimento de fornecer inicialmente alguma informação, com intuito de estimular ato semelhante no outro. Há uma noção bastante conhecida na prática da mediação de rotular o

movimento que se faz baseado justamente no poder da reciprocidade. Quando um dos lados faz uma concessão, geralmente tal ato vai precedido de uma explicação ligeira “olhe, isso me custa muito, de todo modo, farei essa concessão. E espero que você conceda o desconto que temos conversado”. Esse efeito gerado em quem recebe a concessão é o que Cialdini (2012, p. 64) indica como “sensação de obrigação futura”.

A sensação de termos que agir com reciprocidade opera mesmo em relação a favor recebido que não tenha sido solicitado e que possa gerar troca desigual, de modo que a pessoa se livre da sensação desagradável de dívida concedendo algo até mesmo mais valioso do que foi recebido. Há um uso da barganha advindo da compreensão da reciprocidade e consiste em se fazer um pedido extremo acompanhado de um pedido menor para provocar a impressão de que foi feita uma concessão merecedora de retribuição, que inclusive pode ser o aceite da proposta de valor menor.

Cialdini (2012, p. 65) explica que, para neutralizar o uso da reciprocidade, deve-se aceitar o favor ou a concessão de boa-fé e rotular tal prática como um artifício, de maneira a evitar a sensação de ter que conceder ou retribuir o favor<sup>69</sup>, e também deve-se evitar fazer concessões unilaterais.

---

<sup>69</sup> Além da reciprocidade, Cialdini (2012) indica outros seis estratégias de persuasão partindo da premissa de que, por vezes, o ser humano segue uma conduta mecânica e automática de comportamento, uma espécie de atalho decisório que entrega eficiência e economia ao decidir qual linha de ação seguir, sem a necessidade de analisar minuciosamente informações. Todavia, ele ressalta que, ao tomar atalho, a pessoa pode se equivocar na decisão, e descreve o que pode ser feito para as pessoas evitarem serem manipuladas, persuadidas, ou seja, serem compelidas a concordar com a solicitação de outra. Cialdini descreve: (1) a *propensão à coerência*, quando as pessoas ficam mais dispostas a concordar com pedidos que sejam compatíveis com suas posições prévias e públicas. Com base nesse entendimento, em uma mediação e negociação, a pessoa deve estar atenta para não se sentir pressionada a ceder caso seja instada a manter a coerência com uma posição inicial. Nem toda coerência será sensata. Havendo pressão para ser coerente, pode ser proveitoso resistir à coerência; (2) a *prova social*, que consiste em um efeito imitativo. Especialmente vislumbrado quando de incerteza e ambiguidade, as pessoas agem por semelhança, como que atuando por segurança. A ideia é a de que, se todas as pessoas estão fazendo X, optar por X deve ser a melhor decisão. Para se defender do fenômeno da prova social, as pessoas devem compreender que as ações de outros indivíduos não são as únicas fontes para se tomar uma decisão; (3) quando se conhece e se gosta de algo, ou caso alguma coisa se assemelhe ao que gostamos, a *afeição* entra em cena e gera a tendência de uma tomada de decisão apenas direcionada pela afeição e seu efeito auréola, que se estende a impressões favoráveis até mesmo a outras características. Gostamos de pessoas parecidas conosco, gostamos de elogios e assim ficamos suscetíveis a decidir com base nesta afeição. Para evitar tomar decisão equivocada amparada exclusivamente na afeição, útil lembrar a importância de separar quem faz a solicitação da oferta apresentada; (4) por vezes a obediência cega a um tipo de *autoridade* pode levar a uma decisão contrária à própria preferência. Pode ser que um simples formulário consista em um instrumento de autoridade limitando a discussão em uma negociação. Deve-se ter cuidado para não agir corretamente apenas ao símbolo de autoridade e não ao seu conteúdo. Pondere se a autoridade em questão é, de fato, especialista, se é honesta, se existe algo a mais corroborando a autoridade antes de reagir automaticamente; (5) as

#### 4.1.24 Enquadramento/*framing*, empatia e procedimento

Deepak Malhotra (2016) afirma ser o enquadramento, a empatia e o procedimento elementos-chave em qualquer tipo de negociação. Sobre o enquadramento ou a forma de apresentar uma questão (Malhotra, 2016, p. 8-58), o autor apresenta o mais remoto tratado de paz registrado, em que ambos os lados, após o acordo, declaravam vitória (Malhotra, 2016, p. 1-2). Isso traduz o papel do mediador, que reenquadra a situação superando barreiras do desentendimento e, por vezes, deve funcionar como uma espécie de treinador de cada uma das partes, auxiliando-as a obter o que é importante e acomodando as diferenças<sup>70</sup>. O autor afirma que o enquadramento funciona como uma lente psicológica que influencia como cada pessoa percebe a questão; por esse motivo, propostas idênticas podem ser mais ou menos atrativas dependendo simplesmente da maneira como são apresentadas. Decorre disso a relevância em manejar/controlar a narrativa em uma negociação ou mediação, pois a narrativa determina como serão tomadas as decisões, como as opções serão avaliadas e delimita o que seria aceitável.

O Quadro 5 apresenta uma espécie de catalogação sintética de ferramentas citadas por Malhotra (2016) relativas ao enquadramento em negociações.

Quadro 5 – Técnicas de enquadramento

Enquadramento	
Título	Nota
<b>4.1.24.1 Saída honrosa</b>	Não basta convencer a outra parte que ela terá que conceder ou sair de sua posição inicial. É necessário facilitar que ela faça isso. O desafio consiste em fazer o outro admitir que pediu mais que o razoável inicialmente para depois voltar atrás e aceitar o que for possível.
<b>4.1.24.2 Uma forma de conceder algo</b>	Conceder um pedido de maneira sábia, mais do que conceder na substância ou no mérito, pode ajudar a resolver o conflito de modo mais barato.
<b>4.1.24.3 Considere o problema compartilhado</b>	Vale prestar atenção às perspectivas do acordo. Não é apenas a substância do que se oferece que importa, mas como isso soa para o outro lado e, eventualmente, para quem a pessoa

\_\_\_\_\_

peças valorizam mais o que não está disponível, é o *princípio da escassez*. Importante ficar alerta para não ser levado de maneira impensada a tomar decisão apenas porque a quantidade é limitada e o prazo está se encerrando; (6) por mais que as pessoas queiram tomar decisões ponderadas e refletidas, a vida moderna parece exigir respostas ligeiras, o que leva ao uso de atalhos baseados em poucas informações confiáveis. Para a melhor tomada de decisão em uma mediação ou negociação, importante levar em consideração os desencadeadores de influência apresentados acima de maneira a evitar a *influência instantânea* forjada, que atende não ao próprio interesse, mas a um estratagema de persuasão.

<sup>70</sup> Vide a técnica da ambiguidade construtiva (Malhotra, 2016, p. 72).

<b>Enquadramento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	representa. No fim, não existe problema dos outros, pois o que assim parece eventualmente se torna problema próprio.
<b>4.1.24.4 Vitória dos dois lados</b>	Pense em como o outro lado apresentará o acordo internamente e enquadre a questão levando em conta a audiência da outra parte. Crie uma narrativa que englobe o que é mais importante para o outro e como isso será vantajoso para ele. O acordo tem que soar como vitória para todos os lados e pensar em um discurso da vitória do outro lado, se colocando nesse lugar, pode ser o primeiro passo para ir consolidando a possibilidade de um acordo.
<b>4.1.24.5 Explique sobre como medir o sucesso</b>	Explique à outra parte sobre como o sucesso deve ser medido e limite a quantidade de atenção dispensada a um único item na mediação. Não deixe que um único item se torne predominante na mediação. Múltiplos itens favorecem a “vitória” de ambos os lados.
<b>4.1.24.6 Evite o item único</b>	Evite negociar sobre um item apenas. Adicione itens ou conecte itens distintos. Caso duas pessoas estejam disputando um único item, agregar outro item possibilitará troca.
<b>4.1.24.7 Divida um item em dois</b>	Se houver apenas um item em negociação, divida-o em dois. Estratégia para evitar resultado ganha-perde: duas crianças disputando uma bola. Fatie o tempo estabelecendo qual criança ficará com a bola antes do almoço e qual depois. A dimensão do tempo agrega diferença útil.
<b>4.1.24.8 Apresente um conjunto de itens (pacote)</b>	Negocie múltiplos itens simultaneamente para auxiliar a identificação de trocas úteis e para reduzir o risco de as concessões não serem recíprocas. Crie o hábito de fazer pacotes de ofertas e contraofertas.
<b>4.1.24.9 Seja ético</b>	Dê segurança à parte para solicitar ajuda para compreender as distintas perspectivas. Construa reputação por recompensar a transparência e não explore momentos de fraqueza. Mostre ser ético: não tome vantagem em qualquer situação e aprecie o risco que a outra parte tomar em ser honesta.
<b>4.1.24.10 Pequenos avanços</b>	Uma proposta sensata nem sempre resolverá todo o conflito. Por vezes, apenas destravar um item será a chave para pavimentar um acordo futuro.
<b>4.1.24.11 Lógica da adequação</b>	As pessoas frequentemente fazem escolhas perguntando a si mesmas o que uma pessoa parecida faria naquela situação. Se a maioria das pessoas fizer algo, isso deve ser apropriado, pois deve existir alguma razão. É relevante refletir antecipadamente e ter a noção de como as pessoas avaliarão sua proposta ou opção preferida e ter em mente diferenças culturais.
<b>4.1.24.12 Prova social</b>	Faça da adequação da sua proposta uma alavanca para impulsionar uma opção e demonstre que as demais pessoas também a estão escolhendo. Por exemplo, se em uma disputa de grande repercussão as pessoas estão escolhendo fazer um acordo extrajudicial em vez de processar determinada empresa, o acordo deve ter vantagens.
<b>4.1.24.13 Promessa e perigo da singularidade</b>	Apresentar a proposta como única a torna mais intrigante, porém menos atrativa. A ideia por trás da singularidade é a de que apenas a pessoa escolherá aquela opção, o que gera desconfiança. Pode ser inadequada a estratégia de proposta singular. Por exemplo, quando o vendedor explica que a pessoa será a primeira a comprar determinado bem, isso faz o comprador hesitar, por receio de não haver impressão de outras pessoas.

<b>Enquadramento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
<b>4.1.24.14 Defina a opção como padrão</b>	Apresente a proposta como a opção padrão para dar força à sua adequação e saiba que as pessoas são influenciadas pelo viés cognitivo da opção padrão, o que gera segurança na escolha.
<b>4.1.24.15 Comece com seu esboço do acordo ou do procedimento de resolução</b>	Quem rascunha a versão inicial do acordo ou do procedimento leva vantagem. Espécie de âncora, quanto mais algum padrão persistir, mais difícil será alterá-lo. Quanto antes conseguir alterar o padrão que não lhe beneficie na mediação, melhor.
<b>4.1.24.16 Mude o ponto de referência</b>	Estabeleça um ponto de referência apropriado. Mesmo uma proposta generosa pode ser avaliada negativamente se o ponto de referência não for estabelecido apropriadamente. Ninguém toma decisão sem conhecer as possibilidades, referências e contexto. Portanto, antes de apresentar uma informação, considere enquadrar o ponto de referência que seja apropriado.
<b>4.1.24.17 Não peça desculpa por sua proposta</b>	Sempre justifique sua oferta, e não peça desculpa por ela, caso a tenha construído cuidadosamente. Se alguém pede desculpa, nesse exato momento é concedida licença para o outro lado barganhar. Uma desculpa desencadeia a noção de inadequação e de que até a própria pessoa que fez a oferta não a considera um bom ponto de referência.
<b>4.1.24.18 Ambiguidade estratégica/construtiva no início de um relacionamento</b>	A ambiguidade pode ser usada como uma ferramenta para contornar a desconfiança em uma relação que se inicia, desde que reste evidente que a falta de comprometimento é inaceitável. A ambiguidade tem o poder de prover as partes com flexibilidade e liberdade para superar hesitações iniciais, mas ela não substitui um acordo genuíno e durável.
<b>4.1.24.19 Ambiguidade estratégica/construtiva</b>	Quando nenhum dos lados pretende subordinar suas demandas em algum aspecto chave, mas existe ponto comum significativo entre as partes, uma linguagem deliberadamente sujeita a várias interpretações pode auxiliar o acordo. Contrário ao entendimento de operadores do Direito, um contrato ou acordo impreciso pode permitir as partes interpretarem o acordo de modo mais favorável conforme quem representam. Existem exemplos de negociação internacional nesse sentido, onde há um forte ponto comum e a presença da ambiguidade no acordo permite que o presidente de cada país faça discurso distinto para sua nação.
<b>4.1.24.20 Perigo da ambiguidade</b>	A ambiguidade deve ser utilizada apenas se houver mecanismo que garanta a observância do comportamento apropriado. Havendo um relacionamento estratégico entre as partes, em que um lado pode explorar o outro, é importante deixar evidente no acordo os respectivos direitos, responsabilidades e evitar a ambiguidade.
<b>4.1.24.21 Restrição da ambiguidade</b>	Idealmente a ambiguidade ajudará no alcance do acordo somente em situação que todos os lados entendam e aceitem substancialmente o assunto tratado, mas enfrentem dificuldades em explicitamente escrever o acordo com precisão. Caso existam profundos desentendimentos no mérito tratado, a ambiguidade pode crescer problemas. Deve-se evitar que a questão seja postergada sem tratamento, emergindo com mais força adiante.
<b>4.1.24.22 Ambiguidade parasita</b>	Um acordo ambíguo ou incompleto pode ser parasita, no sentido de atender os interesses das pessoas na mesa de mediação sob as expensas de terceiros. O mediador deve tomar cuidado para evitar que o acordo seja suportado por pessoas fora da mesa, sem participação na tratativa.
<b>4.1.24.23 Miopia estratégica – consideração insuficiente das consequências</b>	Cuidado com a vontade de “apertar a mão” quando não foi feito acordo. Se houver recompensa para fechar um acordo, os

Enquadramento	
Título	Nota
	mediandos podem ocultar desacordo significativo para conseguirem o acordo, mesmo que falho.
<b>4.1.24.24 Ancorar o discurso</b>	Saiba que há vantagem em ser a primeira pessoa a enquadrar a situação desde o início. Entende-se que, sempre que possível, vale controlar a moldura usada na mediação.
<b>4.1.24.25 Mude a forma de apresentar a situação sempre que necessário</b>	Se o discurso existente é desvantajoso, procure apresentá-lo de outra forma.
<b>4.1.24.26 Mais fácil prevenir que remediar</b>	Decisões podem ser apresentadas de forma a ajudar as pessoas a evitarem o confronto como primeira opção.
<b>4.1.24.27 Momentos de alavancagem do enquadramento</b>	Procure o momento certo para emoldurar o discurso, geralmente antes de haver a necessidade de agir. Ações iniciais podem ter significado marcante. Procure oportunidade de baixo custo para influenciar o discurso, estabelecer a expectativa apropriada conforme a realidade e um bom precedente para o relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2016, p. 8-58).

Sobre a importância do procedimento como técnica, Malhotra (2016, p. 60-119) ressalta que qualquer procedimento resolutivo determina se, quando e como as discussões sobre conteúdo acontecerão. Esta é uma estratégia para determinar como as partes alcançarão seus objetivos, especialmente em uma negociação, que se trata de um método flexível. Portanto, recomenda-se que as pessoas tenham uma estratégia de procedimento. O autor indica elementos-chave a serem considerados na estratégia do procedimento: prazo de duração da tratativa; partes a serem envolvidas; escopo e prioridades; responsabilidades no procedimento; nível de abertura da questão – privada ou pública; compartilhamento com imprensa? –; quantidade de linhas de negociação – uma ou várias frentes? –; comitês ou subgrupos; modo presencial ou remoto; quantidade de encontros; forma de lidar com os impasses no procedimento; terceiro neutro (uso de mediador); existe prazo fatal?; marcos para monitoramento que ajudem a criar *momentum* e a manter o procedimento nos eixos; o que fazer sem acordo; ratificação e homologação.

O cuidado com o processo deve levar em consideração que a forma como as pessoas se comportam no presente afeta a habilidade de mediar ou negociar conflitos no futuro. O conflito atual pode ser o resultado de como tratativas anteriores foram conduzidas e concluídas. Especialmente nos conflitos mais difíceis, é importante estabelecer um melhor curso de tratativas para engajamento futuro.

O Quadro 6 representa uma catalogação de forma mais sintética de ferramentas citadas por Malhotra (2016) relativas ao procedimento de resolução de conflitos, especialmente a um processo estruturado de negociação.

Quadro 6 – Técnicas de procedimento

<b>Processo/Procedimento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
<b>4.1.24.28 Não ignore a implementação do procedimento</b>	Como amealhar suporte para um acordo que deve escandalizar muitas pessoas fora da mesa de mediação? O que será necessário para a implementação bem-sucedida? Não é suficiente ter apenas uma estratégia para o procedimento a ser adotado. É preciso estratégia para a sua implementação. Focar antecipadamente no processo ajuda a evitar entraves.
<b>4.1.24.29 Seja a pessoa mais preparada na sala</b>	A pessoa mais preparada em uma mediação exerce poder no procedimento e tem a dianteira na negociação. Saiba os fatos, antecipe argumentos e entenda as vulnerabilidades dos seus argumentos.
<b>4.1.24.30 Negocie o processo antes do conteúdo</b>	Entenda e influencie o procedimento antes de mergulhar profundamente nas discussões de substância e antes de fazer concessões. Cuidado com a pressa em fazer acordo sobre o conteúdo, ignorando o alinhamento sobre o procedimento. Negociar o procedimento significa avaliar o processo padrão e remodelá-lo se possível e necessário, além de fazer perguntas, compartilhar premissas e expectativas.
<b>4.1.24.31 Sincronize com o outro no processo</b>	Garanta, desde cedo e com frequência, a concordância quanto ao procedimento – o que já foi feito e a expectativa do que está por vir. A falta de alinhamento sobre o procedimento pode tirar o acordo dos trilhos e não significa que por ter feito um combinado inicial o procedimento seguirá apropriadamente.
<b>4.1.24.32 Busque comprometimento e clareza</b>	Mesmo que não seja possível influenciar o procedimento, procure estabelecer, tanto quanto possível, comprometimento e clareza quanto a ele. Comprometimento pode ser entendido como a garantia de que o procedimento será seguido, e clareza pode ser entendida com a garantia do conhecimento sobre as etapas que o procedimento seguirá.
<b>4.1.24.33 Normalize o procedimento</b>	Se as partes sabem o que esperar, é menos provável que elas exagerem nas reações e respostas aos atrasos, interrupções e dúvidas. Forneça uma previsão do que esperar explicando aos envolvidos o que você está fazendo no procedimento e o que pode vir a acontecer. Gerencie a expectativa: "vai ser difícil passar pelo procedimento, mas isso é normal". Caso não haja gerenciamento de expectativa, a parte pode imaginar que as coisas estão piorando se durante o processo ocorrer um atraso ou retrocesso em alguma frente de negociação. Se isso acontecer, o próprio procedimento correrá risco. Algumas situações são inevitáveis. Todavia, podem ser remediadas.
<b>4.1.24.34 Encoraje outros a normalizarem o procedimento</b>	Encoraje os outros a normalizarem o procedimento e trate isto com normalidade conferindo segurança a quem normalizar o processo. Antes de um acordo ser assinado, as partes podem estar "no modo venda", com incentivos apenas para ver as coisas com a lente da boa expectativa. Não fuja do ônus em promover conversa honesta sobre o que pode dar errado no procedimento, pois toda interação tem a discussão de fatores de risco, o que aumenta a probabilidade do acordo mais do que diminui as chances, pois tal normalização ajuda as partes a anteverem e lidarem com o futuro.
<b>4.1.24.35 Até mesmo a recusa da outra parte em esclarecer ou se comprometer com algum aspecto do procedimento é útil</b>	Solicitar esclarecimento e comprometimento com o procedimento é valioso, mesmo que o outro lado não queira fornecer novas informações nem se comprometer. É melhor saber que faltará comprometimento para se adaptar e agir conforme, do que imaginar incorretamente que o processo seguirá o desejado. Caso a outra parte não responda razoavelmente sobre o processo, resta a possibilidade de explorar se isso refletiria má intenção ou falta de

<b>Processo/Procedimento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	preparação da parte, ou se o outro está apenas querendo manter as próprias opções. Tal movimento reforça o entendimento em não presumir confiança.
<b>4.1.24.36 Minimize a chance de a outra parte faltar à palavra</b>	O risco de uma parte rejeitar o acordo é menor quando o comprometimento é pessoal, explícito, inequívoco e público. Pessoas que enxergam valor em preservar a credibilidade geralmente honram suas palavras. Com frequência, o acordo é descumprido por alguém diferente; é implícito e não explícito, feito de maneira ambígua e a portas fechadas.
<b>4.1.24.37 Quando e como se retirar caso a parte não cumpra um compromisso</b>	Antes de sair de um procedimento de mediação devido a uma quebra de compromisso, verifique: (a) se o outro lado considera tal fato uma quebra de compromisso, (b) o quanto cada lado perde, (c) como justificar a saída do procedimento, (d) se a parte sabe como remediar a questão, (e) como a parte pode quebrar o compromisso sem macular a própria imagem. Por vezes, é melhor investigar a situação ou conceder o benefício da dúvida, do que sair abruptamente do procedimento. A outra pessoa pode estar sofrendo tamanha pressão que a quebra de contrato pode ser necessária. Caso se retire do procedimento: 1) tenha certeza de que o ato da outra parte é uma quebra de compromisso; 2) não saia simplesmente, explique suas razões antes; 3) forneça a oportunidade de uma saída honrosa para o outro lado, com a opção de um reengajamento apropriado em momento posterior.
<b>4.1.24.38 Acordo total no procedimento nem sempre é possível e desejado</b>	O compromisso com um processo rígido não é sempre possível nem recomendável. Se o procedimento é flexível, é preciso e às vezes se quer garantias de que todas as partes compreendam o nível de comprometimento. Por vezes o caminho do procedimento é incerto devido à falta de visibilidade inicial, o que pode ir modificando ao longo do próprio procedimento. Em outras ocasiões as partes não desejam se comprometer a um processo rígido, considerando suas necessidades ou suas estratégias.
<b>4.1.24.39 Preserve o <i>momentum</i> futuro</b>	Antes de usar tática que lhe dê vantagem, verifique como isso afetará a habilidade de negociar de forma produtiva no futuro. Cuidado com incentivos para quebrar norma comportamental, acordo prévio ou legitimar o uso da tática "farei o que for preciso", pois pode provocar o desejo de vingança na outra parte.
<b>4.1.24.40 O lado obscuro do consenso</b>	Acordo consensual pode ter alcance de curto prazo. Aumentando o número de partes com poder de veto, a tendência é a de diminuição no nível de liberdade para a estruturação do acordo. É preciso avaliar com inteligência a possibilidade de todos os participantes em um procedimento de resolução terem o poder de veto, pois deverão existir muitas demandas para recursos limitados. Pode ser que alguma parte seja incentivada a exigir concessões extremas ao saber que o voto/decisão final esteja com ela.
<b>4.1.24.41 Princípio do consenso suficiente</b>	Em acordos complexos é melhor a abordagem do consenso do que a da unanimidade. Referida abordagem de consenso ocorre quando todas as partes concordam que podem conviver com a proposta desenhada, depois de todo o esforço ter sido feito para satisfazer os interesses envolvidos.
<b>4.1.24.42 Abaixo o nível do progresso e eleve o nível para o acordo</b>	Mantenha baixo o nível de progresso sobre itens específicos do acordo e alto para aprovar e ratificar o acordo final. Mesmo que uma pessoa na mediação possa fazer objeção a algum item específico, mantenha o progresso da tratativa, pois pode ser mais sábio continuar a mediação para verificar se o acordo final seria preferível ao não acordo.

<b>Processo/Procedimento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
<b>4.1.24.43 Não há acordo sobre nada até que haja acordo sobre tudo</b>	As partes concordam que nada do que disseram é irrevogável até o acordo integral ser alcançado. Isto é uma ferramenta para contornar a paralisia ao permitir às pessoas fazerem concessões de maneira segura. Em negociações e mediações complexas, nem sempre é possível discutir todas as questões importantes simultaneamente; diferentes itens precisam ser negociados por diferentes pessoas em tempos distintos. Isso torna arriscado alguém fazer alguma concessão quando não se sabe como serão tratados outros aspectos da negociação/mediação.
<b>4.1.24.44 Custo da transparência durante o procedimento</b>	A transparência durante a fase de “barganha”, ou “dança de números” (quando as partes apenas discutem preço), pode prejudicar o progresso. Possibilite ao mediando a privacidade necessária para estruturar o acordo e forneça aos representados o direito de decidir quando o acordo seria aceitável. Mediandos podem estar sofrendo altas pressões para não falar ou transparecer fraqueza. Exemplo, as primeiras fases de negociação entre Estado e grupos armados são mantidas sob sigilo até haver <i>momentum</i> suficiente (criação de fundamentos para o diálogo) para que ambos os lados admitam estar em tratativa. Apenas depois de haver evidência de que ambos os lados são capazes de conseguir um acordo negociado é que se incorre no risco de anunciar o procedimento negocial, que deve garantir aos representados que eles decidirão se o acordo final deve ser aceito, como um referendo.
<b>4.1.24.45 Crie um procedimento para resolver conflito residual</b>	O uso da técnica do teste de realidade (antecipação de como situação similar seria tratada operacionalmente) ajuda a diminuir conflitos residuais. Até mesmo os melhores mediadores e negociadores deixam conflitos residuais não tratados. Crie canais e processos para lidar com subseqüente conflito latente e crises. Por exemplo, em acordo de guerra civil comumente se alcança acordo entre governo e movimento popular, mas pode permanecer uma tensão latente entre duas comunidades vizinhas. Assim, o tratamento do conflito maior deve prever medidas para tratar conflitos remanescentes.
<b>4.1.24.46 Fique na mesa</b>	Mesmo depois de uma mediação ou negociação frustrada, permaneça na mesa para sustentar relacionamentos, entender a perspectiva do outro lado e buscar oportunidades para reengajar. Investe-se pouco no engajamento continuado em todos os tipos de conflito; quando as tentativas de diálogo de paz cessam, há uma tendência de romper toda a comunicação, em vez de manter os canais abertos para facilitar tentativa futura de diálogo. É mais fácil obter informação e construir confiança quando as negociações substanciais não estão em curso, devido ao menor nível de ansiedade das partes.
<b>4.1.24.47 Se você não está na mesa, estará no <i>menu</i></b>	As partes com assento numa mediação ou mesa de negociação podem ignorar ou até mesmo explorar interesses de terceiros, daquelas partes que não estão representadas.
<b>4.1.24.48 Negociando sem assento na mesa</b>	Caso não tenha assento na mesa de diálogo, a pessoa deve buscar influenciar quem esteja criando valor externamente ou oferecendo auxílio para vender ou implementar o acordo. Negociadores prudentes fazem o possível para conseguir um lugar na mediação ou mesa de negociação. Se não for possível, saiba que quem está na mesa pode valorizar seu apoio ou temer sua oposição. Exemplo, caso haja uma negociação entre pessoas de determinado bairro (representado pela associação de moradores) e a Prefeitura, e certa pessoa more no bairro, mas em rua não representada pela associação, que a pessoa articule a defesa de sua rua com a

<b>Processo/Procedimento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	associação que participa da negociação ou que ela tente participar das reuniões.
<b>4.1.24.49 Cuidado com o baixo investimento no procedimento durante os tempos de paz</b>	Existe uma tendência de investir pouco em procedimentos que ajudem a manter as relações e instituições que sustentam a paz. E cuidado: por vezes, existe problema em não enxergar como o baixo investimento em procedimentos de diálogo acarreta a guerra. Similar ao que ocorre com as vacinas, quando a doença foi erradicada e há mais chance de as pessoas não se vacinarem por estar tudo bem, o “não investimento” pode fazer voltar a doença.
<b>4.1.24.50 Razões para o procedimento emperrar</b>	As partes podem se perder em preocupações com o procedimento quando não se pensou adequadamente sobre ele, quando imaginam equivocadamente qual deve ser o andamento do procedimento, quando há discordância sobre o procedimento dentro de um mesmo lado, quando nutrem flexibilidade excessiva e a todo momento alteram o procedimento, ou quando imaginam um procedimento perfeito, irreal e acabam paralisadas. Para prevenir e mitigar os riscos, recomenda-se uma boa preparação cuidando do processo.
<b>4.1.24.51 Quando deixar o procedimento para trás</b>	Se as discussões de conteúdo estão sendo frustradas por foco excessivo no procedimento: (a) considere alcançar o acordo em um procedimento imperfeito, mas revisável, ou (b) siga as discussões de conteúdo em paralelo com as discussões sobre o procedimento. O conteúdo de uma mediação ou negociação se entrelaça necessariamente com o procedimento – quem deve participar e quanto tempo demorarão as tratativas. O foco exagerado nos detalhes do procedimento pode não ser útil e precisa ser superado.
<b>4.1.24.52 Desavença sobre o procedimento indica dificuldade</b>	Quando as relações de poder são instáveis ou não são evidentes, o debate sobre o procedimento pode se tornar árduo e dificultar a negociação. Quando não há reconhecimento mútuo ou deferência entre as partes, questões triviais podem ser vistas como um teste, e a discussão sobre o procedimento pode se tornar uma discussão de substância.
<b>4.1.24.53 Conteste demandas disparatadas sobre o procedimento</b>	Resistir a demandas desarrazoadas no conteúdo é mais fácil caso se tenha contestado demandas desarrazoadas sobre o procedimento. Como a pessoa se comporta durante a negociação do procedimento demonstra como serão tratadas as discussões de conteúdo.
<b>4.1.24.54 Seja assertivo no procedimento</b>	Caso queira permanecer firme no procedimento, é útil demonstrar que o que busca é isonomia e não vantagem. Reconheça e trate das preocupações vinculadas ao procedimento e negocie o conteúdo em paralelo ao processo. Há uma tendência de o conflito escalar caso seja percebida tentativa de uma parte assumir posição dominante. Evite linguagem que possa ser interpretada de forma assimétrica a seu favor.
<b>4.1.24.55 Defina os termos de um futuro engajamento enquanto ainda for barato</b>	Interações em fases iniciais fornecem um relativo baixo “custo-benefício” de oportunidade para definir termos futuros. Tal técnica segue a linha de sempre tratar as pessoas bem, até mesmo as desconhecidas.
<b>4.1.24.56 Investimento custoso sinaliza comprometimento com o procedimento</b>	A disposição para ser o primeiro a incorrer em gastos ou custos de apoio ao procedimento envia sinal confiável de comprometimento com o procedimento. Quando ainda não há garantia de que o investimento de tempo e recurso financeiro feito pode se pagar, esse risco serve de forte sinal de compromisso.
<b>4.1.24.57 Rotule suas concessões</b>	Praticamente, todo comportamento pode ser interpretado de maneiras distintas. Portanto, defina como os outros enxergarão seu comportamento e garanta o entendimento de que você estimula a reciprocidade e não a exploração. Não basta fazer concessão, a outra parte precisa entender o raciocínio, que você teve uma escolha, que houve um gasto da sua parte, um custo, e que ambos os lados

<b>Processo/Procedimento</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	devem entender os benefícios da cooperação mútua. Em interações difíceis, a outra parte tem motivação para enxergar os atos com más intenções. Até mesmo um ato genuíno de gentileza e sabedoria pode ser encarado como fraqueza ou incompetência. A concordância com uma pré-condição pode sinalizar desespero mais do que comprometimento. A concessão feita deve transmitir a ideia dupla de ser boa/bondosa e esperta/competente. Exemplo, “olha, para a minha família não será fácil deixar de receber todo o valor. No entanto, conversamos em família e decidimos que para facilitar este acordo, abriremos mão de receber duas parcelas, conforme você havia sugerido. E reforçamos o pedido de receber 50% do valor à vista”.
<b>4.1.24.58 Se há padrão destrutivo arraigado, rotule sua concessão futura</b>	Pode não ser possível conceder algo hoje, mas uma concessão ainda não feita pode ser mais fácil de rotular. Informe que pode haver reciprocidade de concessão ao longo do tempo. Se há uma narrativa desvantajosa em jogo, reenquadre rapidamente a questão, pois quanto mais tempo uma narrativa persistir sem ser contestada, mais difícil será alterá-la.
<b>4.1.24.59 Mantenha sua credibilidade</b>	Em algumas ocasiões a reputação será a única fonte de poder; garanta-a cumprindo suas promessas, até mesmo as menores. Com o passar do tempo, a credibilidade pode ser diminuída. Portanto, para mantê-la, vale sempre cumprir sua própria palavra, mesmo quando lhe for difícil.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2016, p. 60-119).

Malhotra (2016, p. 126) afirma que as pessoas incorrem em erro ao acreditarem que empatia é aquele comportamento que se tem quando se quer ser bondoso com outra pessoa, pois o que está por trás da empatia é o entendimento das reais motivações e preocupações do outro lado. Para destravar impasses pela perspectiva empática, ele recomenda enxergar o outro como parceiro, qualquer que seja esse outro; focar em criar valor e estimular as pessoas a desafiarem suas próprias suposições sobre o que é possível.

O autor ressalta que o ensino de mediação e negociação objetiva torna as pessoas mais efetivas para conseguirem o que almejam em situações que contenham movimentos agressivos, impasses, conflito escalado, falta de transparência, aparente má intenção, desconfiança, falta de recurso financeiro ou falta de poder para resolver o problema. Ele indica que, por melhor que seja a preparação, sempre será necessário o uso da criatividade quando o inesperado surgir. Será necessário ter habilidade para encontrar soluções únicas e o uso de todas as fontes de influência e recursos possíveis. Para tanto, é importante estar sempre vigilante, pois, por vezes, o maior impasse surge quando menos se espera, até mesmo quando se está tratando de assunto trivial. É preciso ter habilidade de ser flexível e pensar rápido, aplicar técnicas

e princípios em tempo real, e prestar atenção para a possibilidade de escalada de situação latente. (Malhotra, 2016, p. 195)

Malhotra comenta que existem poucas, quiçá nenhuma estratégia ou tática que tenha aplicação universal. Afirma o autor que a chave é se fixar nos princípios, pois estes existem em menor volume e têm maior aplicação. Trata-se de uma lição importante para este estudo. A estratégia de visitar as técnicas consiste justamente em entender o dia a dia da ciência aplicada para conformar princípios que possam guiar as atitudes de mediadores, mediandos e negociadores até mesmo em situações nunca imaginadas (Malhotra, 2016, p. 196-197).

O autor sustenta que todo problema quer ser resolvido, especialmente em mediações/negociações e que a questão pode até não ser sanada no momento, mas quando a pessoa se lembrar que todo problema de mediação/negociação é essencialmente um problema de interação humana, o indivíduo irá querer resolvê-lo.

O Quadro 7 apresenta uma síntese de ferramentas de empatia elencadas por Malhotra (2016). O entendimento de empatia aplicada na mediação comumente parte de dois movimentos: (1) se colocar no lugar do outro e (2) expressar o entendimento sobre o que o outro está falando, sentindo ou fazendo. A importância de expressar reside no fato de sanar eventual mal-entendido e fornecer ao outro a sensação de atenção e interesse.

Quadro 7 – Técnicas de empatia

<b>Empatia</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
<b>4.1.24.60 Empatia cria mais opções para você</b>	A empatia expande as opções de resolução do conflito, pois, quanto mais se fala e se sabe sobre a perspectiva do outro, mais provável é encontrar uma solução. O uso da empatia não é garantia de mediação bem-sucedida. Todavia, a falta de empatia geralmente faz o esforço fracassar, por não ter tido exploração das perspectivas, não ter sido possível acalmar os ânimos nem ter encontrado ponto comum, não ter havido auxílio para tratar das necessidades básicas, nem ter tido esforço conjunto sobre como atender criativamente os interesses em jogo.
<b>4.1.24.61 Tolerância</b>	Empatia é mais necessária com aquelas pessoas que nos parecem merecer menos, aquelas pessoas difíceis de acolher pelo que dizem ou fazem. Quanto mais intolerante um comportamento, maior é o benefício de entendê-lo. Costuma-se falar que a chave para resolver conflitos está no entendimento do “adversário”. O entendimento é crucial e não se confunde com aprovação, apenas com o esforço em tentar entender o motivo de o outro lado acreditar que o comportamento dele é apropriado.
<b>4.1.24.62 Dê uma folga</b>	Por vezes é melhor não presumir o pior cenário e se dar um tempo antes de revidar ao que parece ser um ataque. Conceda o benefício da dúvida enquanto garante que a outra parte entenda quais limites

<b>Empatia</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	não podem ser ultrapassados. Se o cálculo da retaliação ignorar a possibilidade de erros e mal-entendidos, o risco de uma escalada inapropriada aumenta. Esta nota funciona como uma ressalva na estratégia negocial conhecida em inglês como <i>tit for tat</i> , ou em português “toma lá, dá cá” ou “olho por olho e dente por dente”. A estratégia apregoa que em interações repetidas deve-se adotar comportamento similar ao da contraparte. Assim, se o outro lado coopera, a pessoa também deve cooperar. Caso o outro lado atue competitivamente, deve-se atuar da mesma forma <sup>71</sup> .
<b>4.1.24.63 Credibilidade e flexibilidade estratégica</b>	Conceder o benefício da dúvida gera um custo. A pessoa que não contradiz nem revida comportamento destrutivo da outra parte pode ser vista como vulnerável, o que pode provocar uma violação maior se a parte ofensora estiver mal-intencionada. A credibilidade pode ser entendida como a crença de que o outro irá cumprir suas promessas, o que ajuda a convencer terceiros a agirem adequadamente. Já a flexibilidade estratégica pode ser encarada como a opção de a pessoa mudar de ideia, caso a insistência em cumprir um compromisso prévio não pareça sensato. A flexibilidade estratégica acarreta melhores decisões em momentos de escolha. Quase sempre há uma troca/ <i>tradeoff</i> entre garantir a credibilidade e manter a flexibilidade.
<b>4.1.24.64 Não force o outro lado a escolher entre tomar uma decisão inteligente e ficar com imagem positiva</b>	O outro lado também passa pelo dilema entre a flexibilidade e a credibilidade. Entenda a tensão entre as escolhas do outro lado e construa uma saída favorável.
<b>4.1.24.65 Evite se restringir com ultimatoss</b>	Não dê ultimato a não ser que esteja preparado para cumpri-lo efetivamente. Ainda assim procure outras formas de influência que não sacrifiquem sua flexibilidade estratégica. Em algumas circunstâncias, pode ser aceitável perder um pouco da credibilidade, pois cumprir um compromisso prévio seria desastroso. O ultimato só deve ser usado se for necessário e crível. Em uma mediação evite falar algo como “se você não aceitar, eu saio da mesa de mediação”, caso esteja nas etapas iniciais do procedimento, pois ainda haverá momento de escuta, novas falas e construção de entendimentos.
<b>4.1.24.66 Cuidado com o ônus do conhecimento</b>	A partir do momento que se tem informação sobre algo, perde-se a desculpa de não saber.
<b>4.1.24.67 Prepare não somente seu argumento, mas também prepare sua audiência para seus argumentos</b>	É preciso pensar sobre como o outro lado enxergaria o mérito do que você dirá. A audiência precisa ser capaz de escutar, entender e avaliar. É essencial que a pessoa tente entender como o outro enxerga a situação.
<b>4.1.24.68 Explore todas as potenciais explicações para o comportamento do outro</b>	Não pressuponha a incompetência ou má-fé da outra parte. Quando o outro tem bastante poder e parece querer se engajar em comportamento inescrupuloso, as opções parecem ficar limitadas. Todavia, existem inúmeras opções que não aparecem imediatamente devido às pressuposições e podem surgir com o questionamento sobre quais seriam as potenciais explicações para o comportamento desleal.
<b>4.1.24.69 Identifique as barreiras psicológicas, estruturais e táticas ao acordo</b>	Não é possível antecipar todas as barreiras a um acordo, mas a atenção a estes pontos minimiza o bloqueio a ele. Nem toda mediação se encerra com acordo, mas nem por isso a parte descuidará de fatores que podem fazer a negociação não acontecer. Psicologicamente, as pessoas podem nutrir

<sup>71</sup> Para informações sobre experimento empírico da estratégia *tit for tat*, sua recomendação de uso e correlação com a teoria dos jogos e o dilema do prisioneiro, *vide* artigo de Hofstadter (1985).

<b>Empatia</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	desconfiança e antipatia, assim, tomar medidas de criação de <i>rapport</i> e construção de confiança em pequenas tarefas pode ser suficiente para dissipar a barreira; estruturalmente, pode existir pressão de tempo para o diálogo e falta de informação suficiente na mesa (conversar sobre baliza temporal e pensar em forma de canalizar mais informação para a mesa contribuirá para o diálogo avançar); em estratégia, uma das partes pode ter assumido compromisso público com uma posição e estar focada em apenas um ponto da discussão. Portanto, pensar em molduras favoráveis, eventualmente ambíguas, para quem tem amarras em participar da própria audiência para ampliar a discussão e alterar a ordem dos itens, pode impactar na consecução do acordo.
<b>4.1.24.70 Trabalhe com o todo</b>	Identifique todas as barreiras, aborde o problema por vários ângulos, considere todas as técnicas e use as vantagens disponíveis. Uma estratégia efetiva leva em consideração a combinação de várias táticas. Não se atenha a apenas a uma técnica para lidar com uma barreira. Explore o problema e pense nas opções de diversas formas.
<b>4.1.24.71 Ignore resolução aparentemente definitiva e irrevogável do outro lado</b>	Quanto mais atenção for dispensada a um ultimato, mais difícil será para a outra parte voltar atrás se a situação mudar. Caso escute “nós nunca faremos isso”, “sob nenhuma condição isso acontecerá” ou “isso é impossível”, não peça ao outro para esclarecer nem repetir. Apenas se comporte como se a pessoa nunca tivesse falado isso, pois é mais fácil a parte alterar o curso das coisas se não foi dedicada importância àquilo. Porém, caso seja uma colocação definitiva, certamente a pessoa irá repetir constantemente, em diferentes contextos, e então haverá tempo de refletir sobre a condição apresentada, e se aceita ou não.
<b>4.1.24.72 Reformule o ultimato</b>	Reformular um ultimato com palavras menos rígidas torna mais fácil para o outro lado mudar de ideia posteriormente. Às vezes, antes de ignorar o ultimato, vale reformular a colocação como um não ultimato. Se a parte diz “Nós não podemos fazer tal coisa”, responda “Eu posso entender que, tendo em vista como as coisas estão hoje, isso seria difícil para você”. A alteração da ideia de “para sempre” para “hoje”, e de “impossível” para “difícil” torna algo rígido em flexível.
<b>4.1.24.73 O que não é negociável hoje pode se tornar amanhã</b>	Pense em como incentivar, dar forma e opções para todas as partes de uma mediação fazerem futuras tentativas de mediação ou negociação e ressalte a importância do tempo, pois <i>quando</i> mediar/negociar pode ser tão importante como <i>se</i> mediar/negociar. Situações mudam e novas oportunidades aparecem; uma estratégia ou análise em um dia pode se tornar irrelevante no dia seguinte, e vice-versa.
<b>4.1.24.74 Seja complacente</b>	Algumas vezes a melhor resposta a uma perspectiva apresentada é ser complacente – entendendo-a, adotando-a e reaproveitando-a para avançar em sua posição. Controlar a narrativa em uma mediação/negociação é um recurso, mas nem sempre isso é possível. Portanto, quando não se controla o discurso principal, reformulá-lo o quanto antes ajuda na negociação. Contudo, pode ser difícil fazer as pessoas abandonarem suas posições; então, outro recurso seria entender a moldura usada pelo outro e agregá-la, fazendo-a servir para você também. Ser complacente em mediação/negociação significa ir junto e não desistir, em vez de resistir, ir junto com o outro, adaptando-a a seu favor.

<b>Empatia</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
<b>4.1.24.75 Acomodando perspectivas distintas<sup>72</sup></b>	Quando as partes possuem diferenças intensas sobre como debater ou avaliar pontos, pode-se construir uma nova história contemplando ambos os pontos de vista. Perspectivas contrastantes podem ser conectadas se um dos lados conseguir adotar a perspectiva do outro sem sacrificar sua habilidade de articular demandas, ou se ambas as partes concordarem com uma nova estrutura que não dê vantagem a nenhuma parte. Nessa linha, agregam Stone, Patton e Heen (2011) a orientação de adotar o “e” em vez do “ou”. Sobre o diálogo do que aconteceu, os autores indicam a utilidade de suspender o questionamento de quem está certo e investigar as histórias de cada lado com curiosidade genuína, perpassando as distintas perspectivas, com o cuidado de reavaliar premissas e suposições para que a discussão não seja apenas a negociação da conclusão. Eles lembram que o mediador atua como agente da realidade, das perspectivas, e cuida para auxiliar a relativização dos vieses que sustentam o próprio ponto de vista. Às vezes, a questão não será a escolha da melhor regra. Simplesmente a regra pode ser diferente.
<b>4.1.24.76 Use a perspectiva do outro</b>	Compreender e usar a perspectiva da outra parte facilita a aproximação e o compartilhamento de informações, bem como fazer uso da linguagem do outro.
<b>4.1.24.77 Conceda controle ao outro, sob condições</b>	Caso uma proposta esteja sendo recusada, mas as preocupações do outro parecem legítimas, tente dar ao outro a tarefa de estruturar o acordo, esclarecendo as condições que devem ser atendidas. Quando a proposta deixa de vir do lado contrário, a postura defensiva costuma se esvaír. Para tanto, mostre empatia com as preocupações da outra pessoa, ressalte o que é importante, evite o apego às ideias como sendo de um lado ou de outro, e encoraje proposta criativa com múltiplas soluções.

<sup>72</sup> Perspectiva útil para robustecer o entendimento desta técnica advém de Betsy Miller (2022). Ela apresenta uma lente analítica sobre o fenômeno da polarização e indica ser essa uma tensão gerenciada, não resolvida. Miller afirma que a polarização, assim como a energia, é indestrutível e não se escolhe entre um lado e outro, que são interdependentes. Para ela, ambos os lados devem ser incorporados para a resolução de um conflito. É necessário enxergar o que acontece e nomear para tratar. A investigação daquilo que é valioso dos dois lados auxiliaria as pessoas a passarem pela situação, em vez de ficarem sofrendo. Segundo Miller, seria importante explorar, perguntar, escutar e expandir conhecimento em direção ao oposto para agregar os benefícios do outro lado. Ela se baseia no exemplo dos benefícios e malefícios da tensão entre estabilidade e mudança, sendo a clareza, certeza e ordem os efeitos positivos da estabilidade, e a estagnação, rigidez e tédio os efeitos maléficis. Do mesmo modo, a mudança acarreta transformação, novidade e agilidade como pontos positivos, e confusão, imprevisibilidade e instabilidade como malefícios. Miller trata a tensão constante entre estabilidade e mudança, e explica que a resistência a mudar se refere ao medo de perder poder, controle, relevância e até mesmo a própria identidade. Adaptações acarretam deslocamentos, novas regulações e rearranjo em estruturas, o que gera a perda do antigo. Contudo, o pensamento adequado sobre polarização seria necessário para neutralizar esse medo da perda, pois no âmbito da polarização não há necessidade de sacrificar valores próprios. Para a autora, a habilidade de enxergar a polarização como plataforma valiosa seria uma forma efetiva de lidar com a própria dinâmica da polarização, que vem sendo equivocadamente tratada como problema. Para Miller, o pensamento da polaridade fomenta a curiosidade, criatividade, agilidade e tolerância ao desconforto, e a possível combinação dos benefícios de visões opostas, surgida do aprofundamento da polarização por meio da fricção com diálogos francos e respeitosos, pode desestigmatizar temas relevantes. Pode se ter sinergia ao parear os opostos, restando a polaridade como um espaço construtivo e ponderado, longe dos excessos. Tal abordagem frente à polarização fornece uma lente para perceber as preferências entre dois pólos, compreender as consequências do uso excessivo de um pólo e negligência do outro e para identificar os comportamentos e perspectivas necessários para alcançar os benefícios de ambos.

<b>Empatia</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
<b>4.1.24.78 Pense em outras dimensões</b>	Avalie como terceiros influenciam ou alteram os interesses na mesa. Erro comum em mediações e negociações consiste no pensamento bilateral, enxergando apenas a relação direta entre as partes, sem considerar o papel de terceiros na transação.
<b>4.1.24.79 Mapeie o espaço de negociação</b>	A estratégia deve levar em conta todas as partes que podem influenciar ou ser influenciadas pelo acordo. A falha em mapear partes relevantes deixa passar oportunidades na mesa e acaba por acarretar vulnerabilidade.
<b>4.1.24.80 Ação fora da mesa</b>	A análise e a abordagem em uma negociação devem considerar a possibilidade de trazer vantagem com terceiros. A análise deve considerar elementos estáticos (existência de terceiros), dinâmicos (mudança ao longo do tempo) e estratégicos (como se engajar com terceiros que podem influenciar a tratativa).
<b>4.1.24.81 Analise interesses, restrições, alternativas e perspectivas</b>	Analise os interesses (o que se quer, por que, o que se valoriza, quais preocupações e objetivos), as restrições (o que não se pode fazer, quais itens não têm flexibilidade, pode ser alterado no tempo?), as alternativas (se não houver acordo, passando o tempo, como seria) e as perspectivas de todas as partes (assunto com prioridade alta ou baixa). A análise desses itens deve ser atualizada com a obtenção de novas informações na mediação. E cuide para não haver atropelo de interesses de terceiros não representados.
<b>4.1.24.82 Esteja preparado para ocasiões favoráveis e inesperadas</b>	Esteja preparado para a abertura de janela de oportunidade para o acordo ou para a diplomacia. É importante estar preparado logística, psicológica e politicamente para aproveitar quando o tempo, de repente, se tornar favorável ao acordo.
<b>4.1.24.83 Melhore o posicionamento e crie opções de valor</b>	Quando não houver possibilidade de acordo no momento, prepare-se para oportunidade futura com ações que o ajudem a melhor se posicionar no xadrez da mediação/negociação e a criar opções valorosas. Fazer sacrifício no curto prazo pode significar criar oportunidade e valor no futuro. O futuro é incerto e muitos fatores fogem do controle. Isso não significa que as pessoas não devem adotar uma estratégia. Uma análise dos pontos fracos relativa às capacidades na mediação ou negociação que não estejam alcançando acordo possibilita a tomada de atitudes para reforçar as capacidades a serem usadas quando surgir nova oportunidade de negociar. Por exemplo, a construção de coalizão. Se o problema de momento for não existirem opções estratégicas suficientes com possibilidade de sucesso, pode-se investir em criar opções de valor arcando com custo presente, mas que gerarão mais liberdade e opções no futuro, como o exemplo extremo de criar canais de comunicação com células terroristas mesmo quando não há disposição para mediação, pensando em facilitar eventual mediação futura.
<b>4.1.24.84 Não se apresse para adotar estratégia vitoriosa</b>	Evite escolher uma estratégia única de início. Mantenha as opções abertas e esteja preparado para a mudança de curso. Comumente, faz sentido manter múltiplas opções em aberto, pois ao adotar uma linha, pode surgir a tendência de parar de analisar os custos e benefícios da estratégia para supervalorizar os fatores que favorecem a estratégia escolhida (viés cognitivo confirmatório). Como exemplo positivo: durante a crise dos mísseis em Cuba, o presidente americano JFK tinha dois discursos preparados para usar, a depender do surgimento de informação de última hora ou de nova análise indicando qualquer equívoco na estratégia adotada.
<b>4.1.24.85 Parceiros e não oponentes</b>	Veja o outro lado como parceiro e não como oponente, seja qual for o tipo ou nível de conflito, pois é mais difícil ter empatia ou colaborar com alguém que seja visto como inimigo. Lembre-se que

<b>Empatia</b>	
<b>Título</b>	<b>Nota</b>
	as pessoas podem superar seus rótulos, que são preconceitos incompletos e limitados.
<b>4.1.24.86 Procure formas de criar valor</b>	Comece perguntando qual seria o resultado de maior valor possível. A criação de valor consiste em pensar e agir para tornar o acordo a melhor opção para todos, ou no mínimo para algumas pessoas sem prejudicar as outras.
<b>4.1.24.87 Primeiro, imagine o impossível</b>	Peça às pessoas para imaginarem um mundo em que uma solução aparentemente impossível acontece. Então peça a elas para descreverem como seria esse mundo. As pessoas falham em criar valor porque a situação parece impossível; é como se elas tivessem certeza de que não existe solução boa, então elas erram ao considerar a possibilidade de uma solução ótima.
<b>4.1.24.88 A construção social do conflito</b>	Conflitos prolongados não podem ser resolvidos sem um esforço genuíno de entendimento de elementos psicológicos, sociais e culturais que legitimam a perspectiva e o comportamento de cada lado. Quando as pessoas passam suas vidas acreditando saber a verdade, elas entendem que qualquer pessoa que discorde delas será incompetente, ignorante ou nada de bom virá dela. Acontece que o outro pode ter passado por uma lavagem cerebral. Enfim, identidades e interesses são socialmente construídos, e as pessoas usam os próprios padrões de legitimidade para lidar com as outras. Passo essencial para destravar conflitos é o reconhecimento de que o outro considera a própria perspectiva tão legítima quanto você considera a sua.
<b>4.1.24.89 Pergunte pelo sagrado</b>	Entenda o que é intransponível para o outro e evite pedir isso como pré-condição para o engajamento. O outro pode aceitar mediar o que anteriormente era inegociável caso enxergue caminho crível para solucionar a questão ou alcançar os objetivos vitais. Para qualquer processo de paz ser efetivo, é necessário acomodar as diferentes narrativas. Dificilmente um lado fará concessão custosa antes de ter a garantia de que o outro também fará.
<b>4.1.24.90 A história começa quando somos injustiçados</b>	Para cada pessoa a história começa em tempo distinto. Quando alguém se sente injustiçado, provável que tal fato seja um marco temporal importante para ela, o que pode ser diferente para outro indivíduo.
<b>4.1.24.91 Não peça para a pessoa esquecer o passado</b>	Para mediar uma questão, a história não pode ser ignorada, precisa ser encarada. Algumas vezes, as lições do passado podem ser aplicadas para a criação de valor. Um dos lados pode pedir reparação, almejar um pedido de desculpa, corrigir algo, perdoar, trabalhar com o outro para garantir que não mais haverá transgressão – em todas essas situações será necessário mediar/negociar.
<b>4.1.24.92 Não é fácil, mas dê o primeiro passo</b>	Nunca deixe o medo ditar sua resposta para problemas de interação humana. "Nunca negocie por medo e nunca tenha medo de negociar", disse John F. Kennedy (JFK). Uma das reações mais naturais em face a um conflito é o medo – medo da dissensão e desunião interna, medo de ser percebido como fraco, medo de ser a única pessoa a agir com civilidade ou ter a abordagem mais suave, medo de ser explorado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2016, p. 121-190).

Para um panorama mais completo sobre técnicas negociais é preciso acrescentar mais algumas nesta pesquisa. Na sequência é apresentada a técnica da árvore de decisão, que possui grande afinidade com a teoria dos jogos e, posteriormente, são

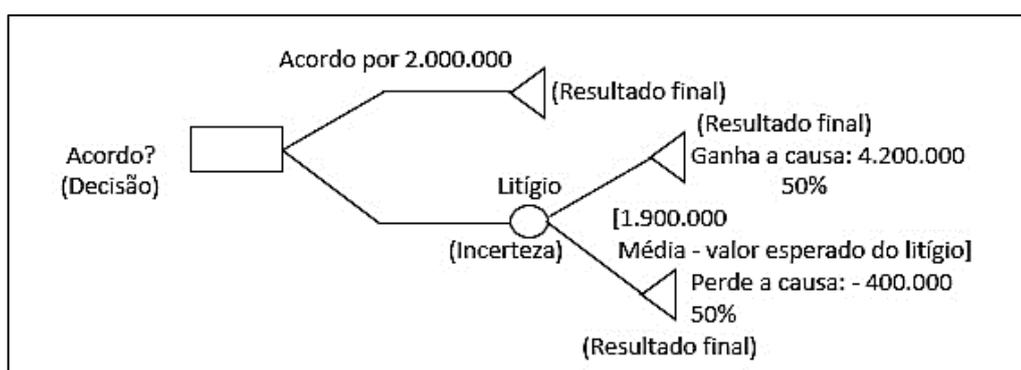
indicadas as técnicas constantes na obra *Caixa de ferramentas em mediação*, de Almeida (2014).

#### 4.1.25 Árvore de decisão

A chamada árvore da decisão<sup>73</sup> é a técnica usada para avaliar a melhor alternativa ao acordo por meio de uma redução racional numérica<sup>74</sup>, a fim de facilitar a análise. Em condições de incerteza, a ferramenta auxilia a separar o problema em partes, a identificar possíveis cursos de ação e a acessar a importância relativa das diferentes questões envolvidas. A técnica também ajuda a acessar informações com mais precisão para a tomada de decisões. Por vezes, a simples intuição sobre qual o melhor caminho a seguir não é suficiente. Nestas ocasiões, o desenho com números e porcentagens da árvore é muito útil.

No exemplo dado por Siedel (2020), a empresa X processa judicialmente o fornecedor Y por 4 milhões e 600 mil dólares e há 50% de chance de a companhia X ganhar a ação. Os gastos com o processo e com taxas podem chegar a 400 mil dólares. Durante as negociações, o fornecedor Y oferece 2 milhões de dólares para a empresa X. O CEO da empresa X deve aceitar ou não o acordo? A Figura 4 ilustra esse exemplo.

Figura 4 – Árvore de decisão em caso hipotético



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Siedel (2020).

Na Figura 4, o retângulo representa a decisão, e de lá saem os galhos com as consequências envolvidas: aceitar o acordo por 2 milhões de dólares como acerto final

<sup>73</sup> Para uma referência sintética sobre o tema, *vide* Kaplow e Shavell (2004). Para uma referência aprofundada sobre a ferramenta árvore de decisão e teoria dos jogos, *vide* Fiani (2009).

<sup>74</sup> Assim como a célebre frase do estatístico George Box que dizia que todos os modelos (simplificação do mundo complexo) são errados, mas alguns são úteis (Davenport, 2018, p. 15); assim é a ferramenta da árvore de decisão, que transforma em números distintas possibilidades.

ou seguir com o litígio. O resultado do litígio é incerto, daí o círculo. Com a probabilidade de 50% em ganhar ou perder a ação judicial, tem-se que a média ou o valor esperado para seguir com o processo corresponde a 1 milhão e 900 mil dólares (50% de 4 milhões e 200 mil dólares = 2 milhões e 100 mil dólares menos 50% de 400 mil dólares = 200 mil dólares, totalizando 1.900.000). Logo, a decisão racional neste caso, sem levar em consideração outros fatores, é a de que o acordo de 2 milhões compensa mais que a possibilidade de auferir 1 milhão e 900 mil dólares com o litígio.

#### **4.1.26 Identificação de terceiros envolvidos**

Técnica fundamental, especialmente em conflitos envolvendo múltiplos atores, consiste na tarefa do mediador em considerar pessoas com poder decisório na tratativa e que não estejam participando da mediação, bem como identificar pessoas possivelmente afetadas pela decisão ou solução a ser tomada pelos mediandos, para que sejam tratadas com elas questões de implementação do acordo e lhes seja oferecida a oportunidade de participação no procedimento (Almeida, 2014, p. 103-104).

Uma das bases da mediação é a estabilidade de suas decisões, pois o procedimento conta com a participação e construção da definição pelos próprios envolvidos. Em se tratando de mediação em disputas públicas, como em desastre ambientais, por exemplo, comumente a estruturação do procedimento se atenta para oferecer oportunidade de participação a toda e qualquer pessoa afetada ou que tenha interesse ou seja detentora de legitimidade para tomada de decisão relativa ao conflito. Mediação de conflito que envolve mineradora e comunidades pode ter o maior tempo de duração na etapa do diagnóstico dos interesses e pessoas envolvidas ou mapeamento do conflito, quando um indivíduo indica entidades ou outros indivíduos em entrevistas preliminares com intuito justamente de identificar terceiros envolvidos.

#### **4.1.27 Identificação de interesses comuns**

Um dos pilares da mediação é a aproximação das pessoas por meio daquilo que elas compartilham, mas não conseguem enxergar pelo modo adversarial impresso em disputas. É papel do mediador identificar o(s) ponto(s) comum(s) e destacá-lo(s) quando os mediandos estiverem prontos para esse tipo de escuta (Almeida, 2014, p. 109-110).

Em uma mediação sobre disputa de terreno entre família e incorporadora, logo no início da interação entre as partes, o mediador pode identificar, por meio de perguntas, que um ponto aparentemente incompatível seria, na verdade, vontade comum entre as partes. Tanto a família pode almejar receber de volta o terreno, objeto de sociedade de propósito específico com a incorporadora, quanto a empresa pode querer devolver a terra para a família e não prosseguir com empreendimento específico.

Procurar por itens ocultos seria um desdobramento da ferramenta pelo mediador, a ser usada no *caucus*, por meio de perguntas. Pode haver algum item oculto, caso alguma coisa no diálogo leve as pessoas a uma emoção incomum ou argumento irracional, bem como um bom relacionamento passado entre as partes também pode ser relevante. Para melhor manejo da temática, pode haver momento em separado entre mediador e parte, sem a presença do advogado.

#### **4.1.28 Teste de realidade**

O mediador precisa verificar a exequibilidade do possível acordo antes de finalizar a discussão. Se, durante a elaboração do acordo entre inquilino e proprietário, o mediador tiver conhecimento de que uma das partes não tem para onde ir, mas insiste em falar que sairá do imóvel em uma semana, sem ainda ter procurado apartamento, existirá grande probabilidade de essa parte descumprir o combinado. Como garantidor do procedimento e do acordo, o mediador, na posição de agente da realidade, precisará intervir e antecipar o passo a passo de como seria operacionalizada a solução, descartando-a se ela funcionar apenas no papel. O possível acordo deve ser exequível. Típica pergunta na fase de teste de realidade: “você realmente acha que isto vai funcionar; como?”

#### **4.1.29 Preparação<sup>75</sup>**

Tendo em vista que o processo de mediação se configura como uma sucessão de etapas dinâmicas de descoberta de informações e construção de entendimentos, a técnica não é estanque. As pessoas envolvidas em uma mediação, seja mediador ou mediando, não só se preparam antes de iniciar o procedimento, mas também

---

<sup>75</sup> Para mais detalhes da preparação de advogado em mediação, *vide* Ramos (2022), e para mais detalhes da preparação de mediando, *vide* Ramos ([2023]).

durante as conversas. Constantemente, os envolvidos precisam voltar àquilo que foi planejado para ajustar a rota, conforme as novidades vão aparecendo. A preparação ajuda na definição dos objetivos que as partes têm com a mediação e na obtenção do melhor resultado possível.

De modo a auxiliar a preparação para uma mediação ou negociação, Fisher e Ertel (1995) indicam sete elementos que devem ser analisados metodicamente antes do procedimento: interesses, opções, alternativas, critérios, comunicação, relacionamento e compromissos. E, na realidade, todo conhecimento técnico sobre o procedimento da mediação e sobre as técnicas negociais e comunicacionais servem ao propósito de antecipar os desdobramentos que podem ocorrer na interação com a outra parte e a se planejar para usá-las da maneira mais benéfica possível.

E como dizia a célebre frase atribuída a Miguel de Cervantes, “estar preparado já é meia vitória”. A preparação combate a formação e consolidação de estereótipos, pois a visão dinâmica das partes, tempos e movimentos adiciona mais cores à análise, enriquecendo-a, bem como amplia as possibilidades de maior entendimento e atendimento dos interesses envolvidos. A boa preparação antecipa perguntas difíceis que possam surgir na interação com o outro lado, gerando segurança e evitando que se minta por não saber como responder ou se sentir pressionado a dar uma resposta qualquer.

Dois ilustrações interessantes recorrentes em aulas de mediação e negociação ilustram a importância da preparação (Fisher; Shapiro, 2005).

- (i) Anos depois de aulas ministradas sobre negociação, Fisher encontrou um ex-aluno num voo e perguntou a ele o que mais o havia marcado nas aulas; e o aluno disse: “Se prepare, se prepare, se prepare”. Não à toa, o mantra da preparação e, especialmente, o “se prepare” três vezes é recorrente em cursos de mediação e negociação (Fisher; Shapiro, 2005, p. 167).
- (ii) O advogado chegou ao escritório e disse para seus funcionários que haviam conseguido uma boa causa, de uma empresa que pleiteava questão vultosa de direito econômico. Pediu aos funcionários que fossem para a biblioteca estudar, analisar precedentes, pontos fortes e possíveis argumentos para o caso. Depois de uma semana enfurnados na biblioteca, os funcionários se reuniram com o líder e ele escutou: “Chefe, temos um excelente caso, vamos ganhar”. Foi então que o

patrão disse: “Na verdade, fomos contratados pela outra parte. Agora, depois de entender a perspectiva do outro lado, estamos prontos a nos preparar sob a nossa perspectiva” (Fisher; Shapiro, 2005, p. 173).

É assim que se preparar para a mediação significa: colocar-se no lugar da outra parte; conversar com quem está ao seu lado para entender os reais interesses, necessidades e preocupações; vislumbrar ganhos mútuos; sondar possibilidades e ideias de solução; calcular o custo-benefício das alternativas; se atentar para questões de direito e antecipar rotas a serem exploradas na interação com a outra parte.

Lição advinda de Malhotra e Bazerman (2007, p. 140-143) se relaciona à preparação para não reagir frente a eventual provocação (liste coisas ruins que podem ser faladas de você e se antecipe para diluir o potencial negativo vindo do outro lado), ter a capacidade de diferenciar o sistema um (quando se age por intuição, com resposta rápida e emocional) do sistema dois (quando se age com lógica, raciocinando e devagar) e evitar negociar sob pressão. Se alguma negociação importante surgir repentinamente, pode ser útil solicitar a remarcação da conversa para se ter tempo de preparar e atuar conforme a lógica refletida, evitando tomada de decisão emocional precipitada.

#### **4.1.30 Ancoragem**

A discussão da ancoragem se localiza em um debate maior sobre quando se deve fazer a primeira oferta e contraoferta. A ancoragem ocorre ao lançar um número inicial que sirva de referência e aproxime as questões para perto de quem lança a ancoragem. A menção de um número é tão forte, que mesmo passadas muitas reuniões após uma parte ter falado um número, por exemplo, do que ela poderia pagar hipoteticamente, outras partes podem lembrar e se ater àquele número inicial. A ancoragem é um fenômeno similar ao que acontece com a “colonização do discurso”, que acaba por colocar a discussão em determinada direção.

#### **4.1.31 Contrato contingente**

O contrato contingente, ou condicional, é aquele que deixa certos elementos do acordo sem solução até que a incerteza seja resolvida adiante. Tal técnica serve para lidar com diferenças sem atravancar um possível acordo. Uma referência sobre a temática é o artigo de Bazerman e Gillespie (1999). Contratos com a cláusula

condicional funcionam com o “se”. Se determinado fato ocorrer no futuro, por exemplo, haverá pagamento de uma parcela adicional; se não ocorrer, o acordo seguirá conforme as demais cláusulas sem alteração.

#### **4.1.32 Coaching**

O *coach* pode ser entendido como o profissional que atua com executivos analisando e auxiliando a alavancagem da carreira desses profissionais. Em face de uma mediação, o mediador deve servir como *coach* das partes auxiliando-as na forma de negociar. Por exemplo, o mediador atua para evitar que uma parte apresente uma proposta e peça desculpa posteriormente. As ações tomadas pelas partes na mediação devem ter um propósito e algum critério, e o mediador auxilia para que esse tipo de erro não aconteça.

#### **4.1.33 Calibragem de expectativa**

Calibrar expectativa significa antecipar genericamente possibilidades e limites para um acordo. Num exemplo consumerista, não é possível uma pessoa receber um milhão de reais de indenização de uma microempresa insolvente que apenas atrasou dois dias a entrega de um produto de beleza. Em toda negociação existem critérios que podem ser seguidos, como a jurisprudência, que pode funcionar como informação útil sobre os limites da pretensão específica e a capacidade financeira da parte como um parâmetro. O mediador deve ponderar e avisar os participantes o que se pode ganhar efetivamente com o procedimento. Em determinadas situações pode-se ter um ganho aparente, como se diz popularmente “ganhar, mas não levar”. O mediador deve respeitar a confidencialidade e conferir o necessário senso de realidade para as partes estarem minimamente alinhadas.

#### **4.1.34 Boa-fé**

A boa-fé pode ser entendida como princípio da mediação e não como uma técnica. Todavia, importante frisar que é dever do mediador preservar o procedimento de alguém que não queira resolver ou utilize o método apenas para se munir de informação ou para manipular o outro. Caso uma pessoa se recuse a revelar qualquer informação, isso sinalizará que não haverá reciprocidade, e mediador deve estar atento e se redobrar para entender o motivo e tentar contornar a resistência; e também

são sinais de não engajamento quando a pessoa simplesmente não aparece nas reuniões ou se recusa a falar das fraquezas do caso.

Em casos de família, por exemplo, pode acontecer que o homem, ao ser cobrado do pagamento de pensão, tenha atitudes apenas de protelação para evitar a prisão e o pagamento, sem de fato querer se engajar no procedimento. O mediador precisa agir para garantir a boa-fé para o seguimento da mediação.

## 4.2 TÉCNICAS COMUNICACIONAIS

Neste item, usar-se-á a obra *Caixa de ferramentas em mediação* (Almeida, 2014) como principal referência para abordar as técnicas comunicacionais, além da experiência própria do pesquisador como mediador profissional.

### 4.2.1 Escuta ativa

Diferentemente de ouvir um pássaro cantar ou o som da televisão, a escuta requer um esforço do ouvinte. Tal técnica preconiza o modo ativo, escutar com atenção e interesse, esforçando-se para entender o que está sendo dito: é a escuta ativa (Almeida, 2014, p. 66-67).

Os professores sabem a diferença entre os alunos ouvirem o que está sendo falado e os alunos escutarem ativamente a aula. Ao simplesmente ouvir, o aluno não consegue repetir com as próprias palavras o que foi ensinado. Por outro lado, ao escutar ativamente, o aluno não só consegue repetir o que escutou, mas faz perguntas e mostra interesse no assunto. A mesma dinâmica acontece em família, dentro de casa. É diferente quando se dialoga com um parente enquanto ele assiste à TV e responde apenas com um sim ou não ou gesto de cabeça, de quando se desliga a TV, se olha no olho e se escuta com atenção o que está sendo falado. Nesta ocasião a postura não verbal acolhe quem fala, que se sente acolhido e legitimado. Se a escuta ativa faz a diferença em diálogos do cotidiano, com mais relevância é percebida em uma mediação, que requer ambiente colaborativo, de trabalho em conjunto, privilegiando a reflexão, a revisão de comportamentos e a construção de consenso para eventual solução mútua.

### 4.2.2 Paráfrase

Paráfrase significa expressar de modo diferente algo que foi dito. Em termos de negociação e mediação, a técnica da paráfrase significa repetir com as próprias palavras o que foi escutado e tem o condão de mostrar atenção na conversa, promover reflexão, confirmar entendimento e corrigir mal-entendido.

Ilustra a técnica uma passagem inusitada acontecida com o autor. Eu estava saindo de uma aula sobre mediação de conflitos ministrada em uma escola pública no Rio de Janeiro e conversava sobre vários assuntos com os alunos, até que mencionei que eu não gostava de fumacê. De repente, o clima da conversa se alterou. Os jovens ficaram paralisados e tensos. Eu não fazia ideia do que estava acontecendo. Então fui salvo por um estudante que me parafraseou dizendo o que ele tinha entendido da minha fala: “professor, pelo que eu entendi, você disse que não gosta da nossa comunidade, que é conhecida como Fumacê. Teria algum motivo?” Foi então que eu pude agradecê-lo pela oportunidade. Com a fala do aluno eu entendi o que havia ocorrido e expliquei o mal-entendido. Eu me referia ao fumacê, nome do caminhão que joga fumaça para eliminar o mosquito da dengue, e que sempre passava na minha rua quando eu estava voltando do trabalho, e da calçada eu inalava aquela fumaça. Eu não sabia que estava em uma comunidade chamada Fumacê, pois a única informação prévia que eu havia recebido era a de que a escola ficava no bairro Realengo. No final, por meio da paráfrase feita por um estudante de mediação, pude corrigir o mal-entendido e afirmar para os alunos que eu saía da escola admirado com as pessoas e também com a acolhida que tive da comunidade.

Almeida (2014, p. 99-101) destaca outra ferramenta específica - o esclarecimento do significado de palavras ou expressões com múltiplos sentidos, o que se aproxima da paráfrase. Vale destacar que a confusão de termos pode ocorrer com expressões genéricas e abrangentes como fidelidade, responsabilidade, justiça, respeito, parceria etc. Portanto, é necessário que o mediador cuide para que os significados sejam expressos de forma clara e as pessoas entendam como eles se traduzem na realidade. A transformação de significado abstrato em demonstração de atitude concreta evita mal-entendidos.

### 4.2.3 Resumo

A técnica do resumo pode ser entendida como a síntese daquilo que foi exposto em um diálogo, feita pelo mediador ao unir em uma mesma fala pontos de vista distintos, denotando a possibilidade de convivência das visões antagônicas. Comumente, após as apresentações iniciais das partes, o mediador intervém com a técnica destacando os principais sentimentos e interesses de cada lado, sem enfatizar passagens prejudiciais. O resumo pode conter elementos subjetivos (relação entre as partes) e objetivos, opções, alternativas e qualquer outro item relevante para o avanço das conversas. Com um bom resumo as partes se sentem escutadas e se identificam com a fala do mediador. A técnica pode ser usada no início da mediação, após as falas iniciais e a qualquer tempo quando for necessário organizar as ideias. No início de reuniões espaçadas, a técnica funciona para deixar todas as pessoas a par dos avanços conquistados até então no procedimento.

Em um exemplo de uma mediação societária familiar, o mediador, depois de escutar as duas partes, pode falar que em relação ao Fulano entende que ele se sente frustrado pela não realização de um negócio específico com o sócio e irmão Beltrano, e que, na visão de Fulano, a responsabilidade pelo início do negócio caberia ao Beltrano irmão, por ser o engenheiro. E em relação ao Beltrano, o mediador pode falar que compreende a boa disposição do Beltrano em resolver a controvérsia com o sócio e irmão Fulano, que ele está aberto ao diálogo e vai querer usar a mediação para explicar as externalidades ou o contexto específico de constrição pelo qual passou o município onde seria construído o empreendimento e que três meses atrás ele havia reportado para o gerente da equipe do irmão na empresa e acreditava que a questão estivesse alinhada.

### 4.2.4 Validação de sentimento

Validar sentimento em uma mediação consiste em reconhecer as emoções de uma parte, sem necessariamente concordar com ponto de vista ou determinado comportamento. É importante que o mediador tenha clareza sobre o que são as emoções que circulam no diálogo, o mérito ou assunto tratado. Nesse sentido, ao escutar uma fala carregada de emoção, o profissional deve demonstrar o reconhecimento do sentimento acolhendo a pessoa, e não necessariamente exprimindo concordância ou entrando no mérito da questão. Pode ser que a razão

conferida a uma fala carregada de emoção gere na outra parte uma percepção de preferência pelo outro. É nessa linha que mediadores costumam dizer “não consigo imaginar o que a senhora tem sentido...” e logo em seguida retomam o objetivo da conversa. Ao mediador também é útil evitar o uso da palavra “mas” depois de ter acolhido o sentimento do mediando, pois isso invalida o conteúdo que foi dito anteriormente.

#### **4.2.5 Reformulação**

A reformulação é uma técnica que pode ser entendida também como redefinição com conotação positiva (Almeida, 2014, p. 89-90). Presta-se a rerepresentar o que foi falado retirando os pontos negativos ou carregados, ao mesmo tempo que enfatiza elementos favoráveis de modo a possibilitar o avanço na conversa, com as pessoas percebendo as motivações ou as preocupações compreensíveis e legítimas por trás de falas adversariais, provocativas ou agressivas. Deve-se tomar cuidado para não suavizar demais determinado assunto e acabar por gerar efeito reverso, com uma das partes corrigindo a fala suavizada e intensificando as críticas ou pontos negativos já explanados.

Por exemplo, ao escutar uma das partes falar que a outra pessoa é porca e desorganizada e que a relação econômica entre elas estaria rompida por esse motivo, o mediador pode ponderar e eventualmente até perguntar para a pessoa que a limpeza e organização seriam fatores importantes para ela e, eventualmente, havendo o atendimento desses fatores, o repasse econômico entre as partes poderia vir a ser repensado. A transformação de relato negativo em necessidade não atendida ou em valor comum é um deslocamento do rumo da conversa, de denúncia para aquilo que pode ser desejável a todos.

#### **4.2.6 Reavaliação de premissas**

Reavaliar premissa significa revisitar mentalmente ou checar a fonte utilizada para a formação de algum entendimento. Por vezes as pessoas chegam na mediação com conceitos formados sobre vários assuntos. No entanto, para alguns temas, pode ser útil que a pessoa reflita sobre suas conclusões prévias, que podem não ser precisas, ou realmente estarem equivocadas, e eventualmente ancoradas em fato inverídico. O mediador pode perguntar ao mediando o motivo e como a pessoa chegou

àquela suposição, estimulando a revisão do filtro utilizado para a consolidação do entendimento específico.

#### 4.2.7 Perguntas

Técnica fundamental para a obtenção de informação e revisão de entendimentos são as perguntas. A pergunta pode ser aberta (exploratória) ou fechada (resposta do tipo sim ou não). O uso dos diferentes tipos de pergunta varia conforme o objetivo da etapa do procedimento. De modo geral, inicia-se a mediação explorando os fatos e entendimentos, primeiramente definindo o problema, para, na sequência, estabelecer a agenda, organizar o diálogo e então discutir opções e critérios de acordo. Caso o objetivo seja exploratório, a pergunta deverá ser aberta e poderá vir qualquer resposta ao “por quê?, por que não?, para quê?, como?”. Ao final do diálogo, quando já se caminha para o fechamento, a necessidade seria apenas de confirmar, então pode-se fazer apenas a confirmação se o ponto específico está certo, usando a pergunta fechada.

Nessa linha, o mediador inicia fazendo perguntas abertas para expandir conhecimento, do tipo “O que te traz aqui?”, “Como você acha que é estar na posição da outra pessoa agora?”, “Eu gostaria de saber o que você pensa disto. Quais outras opções?”, “Por que não?”, “Qual seria um resultado com o qual você poderia conviver e a outra parte também?”; até chegar a perguntas confirmatórias, por exemplo, após a escrita de um ponto específico do acordo, o mediador pergunta “Isso mesmo?” e as partes respondem “sim”.

Uma diferença entre o litígio e a mediação é o olhar que se tem para as questões; enquanto o *modus operandi* dos litigantes gira em torno do passado, com a ênfase em perguntas do tipo: “O que aconteceu?”; na mediação a tendência é as perguntas serem prospectivas, do tipo: “Como o futuro parece pra você?” As perguntas indiretas lembram o jeito de ser do mineiro, que por vezes segue pelas beiradas. Se a pessoa não quer trazer informação abertamente, pode-se conseguir avançar com uma pergunta que não vá direto ao ponto, mas que com ele se relaciona.

Uma possibilidade ao receber uma pergunta é devolvê-la, o chamado *check-in*, bastante usado no modelo de mediação por entendimento (Friedman; Himmelstein, 2008). O *check-in* serve para o mediador destacar um momento de decisão e convidar a parte a responder o que e como ela quer prosseguir.

Voss (2016) afirma que em todas as negociações existem três ou cinco informações que podem mudar tudo. Ele ressalta a importância de perguntar usando a palavra “como”, relatando o seguinte caso. Em uma simulação de negociação dramática, o professor disse ao aluno que tinha sequestrado o filho dele e pediu um milhão de reais sob a ameaça de cortar a garganta do filho naquele momento. O aluno (no papel de pai na simulação) fez silêncio e ganhou tempo para entender o que estava acontecendo e se acalmar, e até na simulação teve medo, o que é um sentimento normal. Olhou longa, fixa e vagarosamente para o professor (no papel de sequestrador) e fez uma pergunta aberta, à qual o professor/sequestrador poderia responder qualquer coisa, sem resposta fixa: “Como devo fazer isso?” O professor pausou, como se eles estivessem em jogos distintos, e disse: “Então você está de acordo em eu matar seu filho?” O aluno respondeu: “Me desculpe, professor, mas como eu posso saber que ele está mesmo vivo?” O professor começou a se atrapalhar, pois a conversa mudou de como o aluno responderia à ameaça de morte do filho para como o professor lidaria com as questões operacionais em conseguir o dinheiro. O aluno no caso era Voss, especialista em negociação do FBI, e ele ia respondendo ao professor de negociação de Harvard sempre com alguma variação da pergunta: “Como vou fazer isto?”

Voss indica que ele usava essa pergunta em casos reais, as mesmas três ou quatro variações de perguntas abertas, até a pessoa se desgastar e dar tudo o que ele queria. Enfim, dizer o “sim” sem explicar o “como” é nada. O uso do “como” em pergunta pode significar gentilmente um “não”.

#### **4.2.8 Linguagem corporal**

A literatura indica que entre 70 e 80% da comunicação se dá por meio da linguagem corporal (Weil; Tompakow, 2011). Nesse sentido, em uma mediação produtiva, tanto o mediador quanto os mediados devem se atentar para demonstrar abertura ao diálogo e interesse naquilo que está sendo dito.

São exemplos de movimentos corporais e faciais que revelam o estado interno do mediador e dos mediados: não cruzar os braços evita remeter à ideia de fechamento ou falta de interesse; sorriso, quando apropriado, é bem-vindo; sentar-se à mesa com as mãos à vista gera transparência; manter postura ereta e inclinação para frente demonstra que a pessoa está atenta e interessada; olhar nos olhos (ao falar, o mediando pode passear os olhos vez e outra); cuidar do tom de voz serve para

transmitir conteúdo de modo amigável e assertivo; por vezes, pode-se inclinar levemente a cabeça para o lado ao escutar, o que gera uma sensação de escuta atenciosa; fazer uso da pausa e do silêncio cria o momento certo para tratar tópico importante; tomar cuidado com microexpressões faciais para não denotar reprovação ao escutar ponto desagradável; falar devagar denota a ideia de controle.

#### **4.2.9 Afago ou reforço positivo**

Nesta técnica, geralmente usada para estimular comportamento favorável e coerente ao procedimento, o mediador acolhe e destaca atitude positiva da parte, contribuindo para a boa ambiência do diálogo. O mediador deve cuidar para não ser visto de forma parcial ao elogiar um dos lados (Almeida, 2014, p. 89-90). Habitualmente em mediações, se percebe o mediador elogiando a postura colaborativa de uma ou mais partes depois de ser apresentado assunto delicado de forma cuidadosa e empática, o que gera uma espécie de incentivo para a perpetuação da gentileza na comunicação.

#### **4.2.10 Acolhimento**

O acolhimento consiste no uso de marcadores simples de escuta pelo mediador, como “entendi”, “hum hum”, propiciando sentimento de aceitação, legitimação e auxiliando o estabelecimento do *rapport*. O mediador deve ter o cuidado de não interromper as narrativas e de deixar as eventuais discordâncias serem apresentadas de modo respeitoso (Almeida, 2014, p. 68).

#### **4.2.11 Validação**

A técnica da validação (Almeida, 2014, p. 69-70) busca normalizar condutas inadequadas para evitar interpretação negativa e que tal comportamento seja um gatilho para uma escalada desnecessária. Por exemplo, ao discordar de uma fala, o mediando interrompe o outro e apresenta seu contra-argumento. Para lidar com a situação, o mediador, cuidadosamente, rememora que há papel e caneta na mesa para as pessoas não se esquecerem do que lhes ocorrer no momento, o que possibilita a todas as pessoas terem sua vez de fala e concluírem o raciocínio. Enfim, o cuidado da técnica está em promover a retomada do procedimento sem julgar ou

criticar o comportamento inadequado. É como uma advertência carinhosa que não expõe a pessoa.

#### **4.2.12 Técnicas comunicacionais relacionadas a outras técnicas**

Almeida (2014) apresenta um conjunto de técnicas comunicacionais de modo individualizado. Contudo, por considerá-las de algum modo inerente ao ofício e vinculadas a outras ferramentas, elas são aqui evidenciadas em bloco: (a) consideração de diferenças culturais, (b) identificação e desconstrução de impasses, (c) atenção às perguntas feitas, (d) criação de contexto para potencializar perguntas autoimplicativas, (e) atenção à natureza dos discursos, (f) atenção à qualidade da escuta, (g) atenção à possibilidade de colonização dos discursos, (h) visita do lugar do outro, (i) auxílio na identificação de histórias alternativas, (j) externalização do problema e (L) apresentação de ideias na forma de perguntas (Almeida, 2014, p. 72-102).

Esse conjunto de técnicas será mais explorado a seguir.

**(a) Consideração de diferenças culturais:** As diferenças culturais e de histórias de vida são uma certeza e constante na mediação, simplesmente por se tratar de diálogo envolvendo pessoas diferentes, mesmo que sejam indivíduos de uma mesma família e com o mesmo tipo de criação. Desse modo, é papel do mediador reconhecer as diferenças de percepção entre as pessoas, o que pode afetar a fluência do procedimento. O mediador deve tratá-las com cuidado, gerando a sensação de que tudo aquilo que é importante para cada parte é manejado pelo mediador com zelo.

**(b) Identificação e desconstrução de impasses:** De igual modo, sempre haverá impasse na mediação, que surge, em grande medida, para lidar com empecilho específico. Nessa linha, o mediador precisa estar atento aos bloqueios que se impõem ao diálogo e agir para desobstruir os caminhos. Por exemplo, a conversa pode travar na dependência de uma informação técnica, e então o mediador pode recomendar a consulta a um especialista.

**(c) Atenção às perguntas feitas:** Toda intervenção do mediador segue um objetivo, não existindo ação ao acaso por parte do profissional. As perguntas também seguem essa toada e devem ser feitas após reflexão do mediador sobre qual objetivo atender, qual a melhor forma de apresentar a indagação e em qual momento interrogar a(s) parte(s). Almeida indica que as perguntas geram reflexão, autoimplicação (assunção da própria contribuição para algum fato), esclarecimento, informação,

reconhecimento da necessidade do outro e das possibilidades de atendê-lo, ampliação das alternativas, análise dos custos e benefícios, visão de futuro, entre outros efeitos.

**(d) Criação de contexto para potencializar perguntas autoimplicativas:** Desde o início dos estudos da mediação, aprende-se que as pessoas em conflito se envolvem emocionalmente com o objeto de discussão, com as outras pessoas e que, para assumirem a responsabilidade que lhes cabe na controvérsia, precisam antes falar, desabafar e expressar as emoções aos outros. Nesse sentido, tem-se que, antes de entrar na temática objetiva, recomenda-se o tratamento de questões subjetivas. O mediador segue essa máxima e cuida para que as perguntas feitas sejam recebidas como um convite à reflexão e não como acusação.

**(e) Atenção à natureza dos discursos:** As pessoas podem narrar os fatos com ênfase no agir, ou no pensar ou no sentir, e tais diferenças nas narrativas entre um indivíduo e outro podem acarretar impaciência e incompreensão. Portanto, o mediador deve legitimar ambas as formas de expressão, e tomar cuidado para não transparecer que o seu discurso se coaduna mais com um dos tipos, causando sensação de parcialidade.

**(f) Atenção à qualidade da escuta:** A escuta pode se dividir em inclusiva, quando leva em consideração o que o outro disse, e excludente, quando voltada para a contra-argumentação, com a finalidade de reafirmar o próprio ponto de vista. Com essa diferenciação, o mediador deve atuar especialmente nos casos de escuta excludente para, por meio de reflexão sem crítica, promover a abertura ao diálogo.

**(g) Atenção à possibilidade de colonização dos discursos:** É fato comum em mediações e negociações que a primeira pessoa a falar tenha vantagem de ancorar suas ideias ou colonizar o discurso que será seguido. Pode ocorrer de a segunda pessoa a falar gastar seu tempo não com suas questões e seus pontos, mas com contra-argumentos e defesa do ponto de vista em relação ao que foi trazido inicialmente. Neste aspecto, é importante o mediador equilibrar o fluxo de troca de ideias, evitando que o diálogo recaia num trilho único desvirtuado do seu propósito de explorar distintos pontos de vista.

**(h) Visita ao lugar do outro:** O exercício de se colocar no lugar do outro requer certo desprendimento. Uma pessoa com visão estritamente adversarial dificilmente conseguirá imaginar, pensar ou refletir como se fosse outra pessoa ou como se viesse a estar na posição do outro no futuro. Todavia, este exercício auxilia a ampliação do

entendimento das justificativas da outra parte, gera abertura para com o outro, desconstrói visão negativa, viabiliza um caminho de satisfação mútua e possibilita o vislumbre de cenário futuro. Enfim, é um esforço que pode realmente transformar a visão e atitudes no conflito.

**(i) *Auxílio na identificação de histórias alternativas:*** Técnica bastante usada em conflito familiar é a identificação da história não contada. Em uma briga de casal, as histórias boas são deixadas de lado para dar lugar aos relatos de discussões e agressões verbais. No entanto, rememorar algo que funcionou no passado tem o condão de evidenciar a viabilidade que um dia existiu ou um padrão de harmonia que pode ser resgatado. Em paralelo, a retomada do histórico positivo minimiza o olhar do outro como inimigo. Enfim, esta técnica pretende mostrar ser possível manejar o conflito de modo construtivo.

**(j) *Externalização do problema:*** As pessoas que vivenciam o conflito têm dificuldade de olhar analiticamente para a situação, pois estão diretamente envolvidas. Contudo, uma certa distância de quem vivencia o problema pode ser salutar para que a situação seja manejável. Por meio de perguntas hipotéticas, os mediandos passam a enxergar o fato problemático como um objeto externo, e assim aumenta-se o controle que os mediandos têm em relação ao que fazer frente à situação objetiva.

**(k) *Apresentação de ideias na forma de perguntas:*** De maneira a manter a imparcialidade do mediador, quando este tem uma ideia ou sugestão advinda das trocas dos mediandos, em vez de fazê-la de modo direto, ele pode transformá-la em pergunta, preservando a autoria das decisões com os mediandos. Observação a ser feita nesse quadrante é a de que, embora arriscado, em algumas matérias como mediação empresarial e em algumas situações, as partes esperam que o mediador articule ideias e sugestões; assim, a afetação de sua neutralidade estaria minimizada pelo próprio contexto da vontade das partes em escutarem proposta vinda do mediador.

#### **4.2.13 Dissociação da intenção do impacto**

A intenção de determinado ato nem sempre corresponde ao impacto ou resultado almejado. Stone, Patton e Heen (2011, p. 41-53) informam que, para saber a intenção por trás de alguma ação, tem-se que escutar o outro. Por isso, recomenda-se não deduzir o que os outros queriam dizer. É preciso perguntar e dissociar a

intenção do impacto. A intenção influencia a forma de julgar o assunto, e, quando se está magoado, deduz-se o pior.

Em um exemplo familiar, anos depois da separação do casal, o ex-marido curtiu uma foto da filha na rede social da ex-mulher, que achou um ultraje a curtida tendo em vista que havia meses ele não encontrava a filha; ela esperava uma atitude mais concreta do ex-marido, algo no mundo real. Pelo lado do homem, ele estava sem jeito de se reaproximar da filha devido ao que havia escutado da ex-mulher meses antes, com tom de ameaça. Ele imaginou que um primeiro passo poderia ser uma aproximação virtual e essa foi a intenção dele. Enfim, no caso em tela houve uma confusão na interpretação da intenção do ex-marido e do impacto causado.

#### **4.2.14 Abandono da culpa e delineamento do sistema de contribuição**

A culpa difere da contribuição. Comumente se culpa outra pessoa por algum desgosto e não se reflete eventual contribuição de quem sofreu com o acontecimento. Stone, Patton e Heen (2011, p. 41-53) tratam sobre a diferença entre o julgamento e a conseqüente culpa da compreensão e do sistema de contribuição. Eles indicam a utilidade de abandonar o julgamento/culpa e revelam a importância de delinear o sistema de compreensão/contribuição. O sistema legal se ampara no sistema de culpa e esse aspecto é importante para a sociedade. Contudo, o sistema de culpa torna o diálogo mais difícil, e o sistema de contribuição torna o diálogo difícil mais fácil. Na vida real as causas e os efeitos são complexos, e, conforme já relatado anteriormente, a culpa inibe a habilidade de aprender e fazer algo para corrigir o erro. Para resolver um conflito, os autores pontuam ser necessário um olhar prospectivo.

Em exemplo do referido livro (Stone; Patton; Heen, 2011, p. 55-57), há uma situação na qual a empresa envia uma funcionária para fazer uma apresentação em outra cidade para um possível novo cliente. Ao iniciar a apresentação, a funcionária percebe que está com a apresentação, preparada por um assistente, trocada. Nesta circunstância, pode haver a acusação de culpa ao assistente ou o esforço para compreender como cada pessoa contribuiu para se chegar a tal situação e o que pode ser feito daquele momento em diante. Na hipotética conversa baseada na culpa, há um diálogo breve com explanação da funcionária de que não é possível trabalhar daquela maneira. No exemplo hipotético da conversa baseada em contribuição, se entende que a funcionária poderia ter conferido previamente a apresentação e que o assistente não fez a pergunta de qual apresentação salvar (na mesma semana havia

apresentações em três cidades distintas), pois ele se sentia intimidado em fazer perguntas e incomodar a chefe.

#### **4.2.15 *Brainstorm* ou tempestade de ideias**

Esta técnica de criação de valor acontece em momento específico do diálogo, quando os envolvidos conversam sobre soluções possíveis imaginadas, mesmo que inviáveis, para tratar determinado problema. Conforme já antecipado, são regras da técnica: não avaliar o que está sendo dito nem nomear de quem vem a ideia (Mnookin; Peppet; Tulumello, 2009, p. 61). O julgamento ou a avaliação prematura sobre o que se pensa de determinada ideia surgida na ocasião inibe a criatividade, e o objetivo da técnica vai em direção oposta - usar a criatividade para encontrar algum caminho de resolução para o problema, privilegiando a inteligência e construção coletivas. O que se pretende com o *brainstorm* é a configuração de um momento livre de avaliações para que as pessoas se sintam à vontade para falar. A segunda regra que norteia a técnica diz respeito ao cuidado para não misturar a pessoa com o problema. As ideias, por vezes anotadas em um quadro para dar visibilidade para a avaliação posterior, não são vinculadas às pessoas. A partir do momento em que alguém expressa uma ideia, ela não mais pertence a quem falou, simplesmente existe e será avaliada e ponderada adiante, apenas como uma ideia e sem vínculo pessoal.

O *brainstorm* é uma forma de estimular a criatividade das pessoas para gerar algo novo e valioso. Em complemento a essa ideia, um curioso artigo sobre criatividade na sala de aula universitária de Maria Eugenia Castanho (2001) fornece *insights* sobre a criatividade na resolução de conflitos. A autora elenca critérios da criatividade que, sendo conhecidos por participantes de uma mediação, podem receber maior atenção e abrir caminho para soluções inovadoras:

“1) sensibilidade aos problemas (o que permite notar as sutilezas, o pouco comum, as necessidades e os defeitos nas coisas e nas pessoas); 2) estado de receptividade (manifestando que o pensamento está aberto e é fluente); 3) mobilidade (capacidade de adaptar-se rapidamente a novas situações); 4) originalidade (propriedade considerada suspeita pela ordem social e uma das mais importantes do pensamento divergente); 5) atitude para transformar e redeterminar (atitude de transformar, estabelecer novas determinações dos materiais diante de novos empregos); 6) análise (ou faculdade de abstração por meio da qual passamos da percepção sincrética das coisas à determinação dos detalhes. Permite reconhecer as menores diferenças para descobrir a originalidade e a individualidade); 7) síntese (consiste em reunir vários objetos por partes de objetos para dar-lhes um novo significado); 8) organização coerente (é por meio dessa atitude que o

homem harmoniza seus pensamentos, sua sensibilidade, sua capacidade de percepção com sua personalidade". (Castanho, 2001, p. 83)

Castanho (2001) pontua ensinamentos de que o pensamento criador ou divergente seria inovador, exploratório, aventureiro, impaciente ante a convenção, seria atraído pelo desconhecido e pelo indeterminado. O risco e a incerteza o estimulariam. Já o pensamento não criador ou convergente seria cauteloso, metódico e conservador. Absorveria o novo no já conhecido e preferiria dilatar as categorias existentes a inventar novas. Enquanto o pensamento convergente é usado quando o problema requer solução única e imediata, muito estruturada, comportando dados rigorosos, com uso da inteligência e memória; o pensamento divergente é aquele que ante um problema busca todas as soluções possíveis e tende mais para a originalidade do que para o conformismo na resposta, e se encaixaria em situações complexas e mal definidas, percebendo relações entre fatos nunca relacionados até então. Este tipo de pensamento caracteriza o espírito de aventura e de fantasia; é o pensamento do artista, do cientista, do pioneiro, do inovador e do operador do Direito que se propõe a atuar com conflito de valor. Na experiência da criatividade acontece um rearranjo de conhecimento e de experiência existente própria ou alheia em nova forma ou novo padrão, o que implica a fusão de ideias no subconsciente. Portanto, em uma resolução de controvérsias, há que usar ambos os tipos de pensamento de modo complementar. Estar atento para estimular a criatividade em conflitos de valor aumentará as chances de solucionar de alguma forma o problema. A resolução de uma disputa será um ato tanto de inteligência quanto de criação.

#### **4.2.16 Espelhamento**

O espelhamento amplifica a conversação, refletindo de volta a substância e o tom emocional que ele escutou. O mediador fala direcionado para quem acabou de falar sem edição, suavização ou filtro. A ideia no uso do espelhamento é auxiliar as pessoas a reconhecerem e fazerem mudanças na interação, ao permitir que a parte se escute com um senso de clareza em uma distância de segurança, pois até então a pessoa como que filtra o que ela escuta de si mesma. O espelhamento possibilita ao outro reconsiderar e se retratar de comentários negativos. Na teoria um espelhamento equivocado ainda teria o condão de conferir poder ao falante, permitindo-lhe corrigir ou confirmar o que o outro fala.

Segundo Voss (2017), o espelhamento seria essencialmente uma imitação. Nós copiamos uns aos outros para nos confortarmos. Essa imitação pode ser na forma de falar, linguagem corporal, vocabulário, tempo, tom de voz. Geralmente é um movimento inconsciente e denota que as pessoas estão ligadas, estabelecendo-se aí uma espécie de *rapport*. Ainda conforme Voss, para o FBI há uma maneira simples de espelhar: repetir as três últimas palavras escutadas (ou a mais crítica das três últimas). Ao repeti-las, você dispara o processo de conexão. Há um princípio biológico de que as pessoas têm receio do diferente e que são atraídas pela similaridade. Caso a pessoa tenha o mesmo nome, ou algo em comum, isso as aproxima. Voss discorre sobre uma pesquisa com garçons, pontuando os que fazem reforço positivo (p. ex.: boa pedida!) e os que espelham o que o cliente fala. As gorjetas dos garçons que espelham são 70% maiores, e fazer silêncio após espelhar intensifica seu potencial (podem ser quatro segundos). Espelhamento num tom inquisitivo serve como uma forma de pedir para melhor entender. Quando o tom de voz ou linguagem verbal de alguém é inconsistente com suas palavras, o espelhamento pode ser útil. “Você pode guardar isso em qualquer lugar.” Espelhamento: “Em qualquer lugar?”

#### **4.2.17 Não Positivo**

Essa ferramenta é apresentada em um livro específico, *The power of a positive no: how to say no and still get to yes*, de William Ury (2007b). Ela se relaciona ao enquadramento e comunicação, e diz respeito a como apresentar uma negativa a um pedido feito. Se a resposta for difícil, o retorno também será. No entanto, a forma de falar pode fazer a diferença. Um dos objetivos da técnica é o de dizer não sem se sentir mal (Ury, 2007b, p. 8). Essa ferramenta lida com a tensão entre o poder e a relação entre as pessoas. Às vezes uma situação não é tratada meramente por medo, em outras, a resposta a uma demanda pode se dar por meio do ataque, que é um recurso gerado pela raiva e pode piorar o conflito. Nesse sentido, Ury (2007b, p. 12) cita Ambrose Bierce - “fale quando estiver com raiva e fará discurso do qual você sempre se arrependerá” – e Mahatma Gandhi – “tenho aprendido por meio de experiência amarga a suprema lição de conservar a raiva, e como o calor é transmutado em energia, até mesmo a raiva controlada pode ser transmutada em um poder que pode mover o mundo” (Ury, 2007b, p. 46). Ainda, Ury cita o neto de Gandhi, Arun, que disse: “Gandhi me ensinou quando eu tinha doze anos que a raiva é tão útil e poderosa quanto a eletricidade, mas apenas se a usarmos com inteligência. Nós

temos que aprender a respeitar a raiva como fazemos com a eletricidade” (Ury, 2007b, p. 47).

Em sua obra, Ury comenta a importância de dizer não para muitas coisas, como não aceitar injustiça social, quando esposas e crianças sofrem abuso silenciosamente, quando patrões maltratam empregados, ou quando é preciso dizer não a ditadores totalitários. E retoma citação de Martin Luther King Jr.: “nossas vidas começam a acabar no dia que começamos a ficar calados sobre as coisas que importam” (Ury, 2007b, p. 14). É assim que, para evitar o ressentimento em acomodar algo que não deve ser acomodado, esquivar-se de ataque e contra-ataque, e não negar uma realidade injusta, que a ferramenta do não positivo ganha utilidade.

Boas mudanças e novidades acontecem com um não intencional sobre o *status quo*; como aconteceu com Rosa Parks e seu não positivo ao racismo. Em 1955, ela se recusou a levantar do assento para dar espaço a uma pessoa branca no ônibus, que era dividido para pessoas brancas e “de cor”, e acabou sendo presa. Tal ato acarretou um boicote de 11 meses aos ônibus, liderado pelo pastor local, Martin Luther King Jr. Parks queria apenas o sim para dignidade e igualdade. Ury sugere buscar o sim com a colaboração do outro, ou ter um segundo plano independente da outra parte, pensando nas alternativas para aumentar a confiança. A chave para usar a ferramenta é o respeito; respeito a você mesmo e à outra pessoa ao dizer não para a demanda ou o comportamento dela. E Ury ainda lembra da importância de não rejeitar o outro citando Frank Barron: “Nunca tome a dignidade de uma pessoa: ela vale tudo para a pessoa e nada para você” (Barron *apud* Ury, 2007b, p. 75).

A ferramenta do não positivo pode ser entendida por uma fórmula de sanduíche – Sim no início, Não no meio, Sim ao fim –, sendo o primeiro sim aquele interesse que te sustenta. Quanto mais profundo for seu sim, mais forte será seu não. Ury indica haver um custo em falar não. Desse modo, embora todos tenham direito de dizer não, seria prudente refletir sobre a decisão em seguir com o não. Outra recomendação de Ury é a de antecipar o movimento da parte ao repassar seu não positivo para neutralizar o impacto do possível comportamento reativo do outro lado, pensando no pior cenário possível e no que a parte poderia fazer para tentar forçar você a voltar atrás.

#### 4.2.18 Moldura do não positivo

Uma moldura para o uso da ferramenta do não positivo em uma negociação ou mediação seria a seguinte:

- **Sim** – para você, princípios, para o que é importante
- **Não** – decorre naturalmente, às vezes nem precisa falar, será o limite, uma matéria de fato
- **Sim** – termina com nota positiva, pode ser um agradecimento ou um convite ao outro respeitando suas necessidades

Voss (2017) discorre longamente sobre o não, indicando que ele pode manter o *status quo* e prover controle temporário, além de servir de oportunidade para as partes elucidarem o que querem, eliminando o que elas não desejam. Forçar o sim, conforme comentado no capítulo sobre poder, não auxilia o alcance dos objetivos em negociação ou mediação, apenas chateia o outro lado. O ser humano precisa de autonomia e da sensação de estar no controle. Quando se tem preservada a autonomia, tem-se a permissão de dizer não, o que acalma e brinda a oportunidade de o outro examinar a proposta. O que está sendo proposto deve ser melhor que o *status quo*. Além do mais, segundo o referido autor, seria importante treinar para escutar não e responder de acordo. Muitas vezes o não terá significado distinto de rejeição. O não pode significar: ainda não (não neste momento), desconforto, não entende, não acha que consegue, quer outra coisa, precisa de mais informação, gostaria de falar com outra pessoa. O não faz aquilo importante ser trazido à tona, protege de decisão ineficiente, diminui o ritmo, gera segurança e controle, move os esforços adiante. O não ignora a falsidade do sim social e faz a coisa ir direto ao ponto. E pode não necessariamente ser o fim. Pode ser o começo. O não serve de baliza e reforça a utilidade em usar a linguagem do outro. Para persuadir alguém, começa pelas necessidades dela. Em uma mediação ou negociação o resultado vem da decisão do outro. Todos querem se sentir seguros e no controle, e não se pode controlar a decisão do outro, mas é possível influenciar as pessoas ao entrar em seus mundos, ver e escutar exatamente o que a parte quer. É difícil convencer racionalmente alguém de que ele está seguro e no controle, pois essas são necessidades urgentes e ilógicas. Mas usando o “não” em uma pergunta é possível. É o mundo que fornece a sensação de segurança e controle. O não pode abrir a conversa e criar o ambiente para um sim posterior.

#### 4.2.19 Lidando com a mentira

Malhotra e Bazerman (2007, p. 196-218) tecem recomendações para lidar com o fenômeno da mentira, como atuar para desencorajá-la mostrando possuir informação e capacidade de buscar novos dados, buscar informação de fontes distintas, evitar questionar afrontosamente, demonstrar com cautela que sabe da inverdade provendo uma saída honrosa, e não mentir. Pode ser que a mentira seja uma forma da pessoa de falar ou responder quando ela está desinformada ou mal preparada, como que se respondesse a primeira coisa que surge na mente.

#### 4.2.20 Táticas comunicacionais relacionadas e alguns vieses relevantes

Para além de recomendações sobre como lidar com mentira, o livro de Malhotra e Bazerman – *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond* – possui *insights* de uso amplo, e apresenta um rol de recomendações para negociação, tais como: não revelar ponto fraco; aproveitar-se do ponto fraco do outro; destacar o que diferencia sua proposta; abrir mão do seu poder quando este for muito pequeno e pedir ajuda com a expectativa de suavizarem as demandas contrárias; fazer negociações em série; construir coalizões quando não se tem poder, criar valor para outros; além de entender e atacar a fonte de poder do outro.

Os autores alertam para não aceitar uma oferta com entusiasmo, pois o outro lado pode entender que fez um mal negócio; assim que essa recomendação cuida da satisfação do outro. Nesse sentido, uma recomendação seria apresentar questões desagregando ganhos para maximizar a satisfação e apresentar itens de perda de uma só vez, para não fazer repetir a dor.

Eles chamam atenção para uma série de vieses, como o viés confirmatório, quando se age mais confiante do que realista em relação às probabilidades e se busca informações que confirmem ponto de vista prévio, ignorando dados relevantes contra esse ponto de vista, acarretando a ilusão de controle do resultado. Os autores discorrem também sobre o egocentrismo, característica identificada quando o foco excessivo na própria pessoa acaba por prejudicar a empatia, e recomendam cuidado com aquilo que importa ao outro. Outro fenômeno significativo destacado pelos autores é a aversão à perda, que se dá quando as pessoas agem para evitar uma perda mais do que para alcançar um ganho igual.

A título ilustrativo, eis uma síntese de outros vieses comentados no livro de Malhotra e Bazerman e também em Dobelli (2014):

- falsa similitude (premissa equivocada de correlação de situações e coisas)
- confiança excessiva (ideia de que se vai ganhar sem base criteriosa)
- efeito halo (influência de impressão pessoal e percepção de caráter)
- *status quo* (resistência à mudança e inovação)
- leitura de probabilidade (equivoco na análise de probabilidade)
- efeito da moldura (as pessoas respondem de maneira diferente a uma mesma questão dependendo da moldura ou de como a questão é apresentada)
- ancoragem (dado preexistente se torna referência para dados futuros)
- autoridade (falso consenso leva a uma aceitação sem discussão)
- estereótipo (identificação de característica chave deixando de notar peculiaridades de pessoas e de grupo)
- efeito de contraste (tendência de julgar o tamanho de algo baseado no contexto em que se está situado, a forma como as pessoas avaliam seus interesses é aberta à influência, elas não avaliam objetivamente o preço de algo, fazem comparação com pontos de referência salientes)

Outra lição curiosa do livro consiste na ideia de que dar alguma justificativa facilita a obtenção de algo das pessoas. Dar justificativa usando o porquê aumenta ainda mais a probabilidade. Em um experimento citado pelos autores (Malhotra; Bazerman, 2007, p. 167-168) sobre furar fila na máquina de fotocópia, a pessoa dizia “com licença, tenho cinco páginas, posso usar a máquina?” e 60% das pessoas permitiram. Quando se agregava “porque eu tenho que fazer cópias”, 93% das pessoas permitiram. Enfim, até uma justificativa frívola tem poder de induzir a aceitação, pois os humanos acomodam demandas legítimas. Ao fazer isso, tem-se a sensação de construir um relacionamento mutuamente recompensador. Justificar a posição aumenta a probabilidade de consentimento ou, no mínimo, mitiga o risco de ser percebido como ilegítimo, maluco ou ofensivo. Enfim, a justificativa fortalece o caso.

Outras duas táticas constantes no livro e úteis de entender são: a estratégia porta na cara - antes de escutar o sim, a outra pessoa mantém o controle de falar não, como acontece em uma abordagem de negociação, em que uma proposta extrema

leva ao não como resposta, e é seguida de uma proposta moderada para o sim. A outra estratégia seria a conhecida como o pé na porta - quando a pessoa concorda com um pedido inicial, psicologicamente ela estará mais propensa a concordar com solicitações adicionais que naturalmente derivam do pedido inicial, pois as pessoas têm motivação para justificar suas decisões passadas e preservar a consistência entre suas falas e ações.

Malhotra e Bazerman (2007, p. 219-235) alertam sobre a ética afirmando que muitos comportamentos antiéticos advêm de processos psicológicos ordinários e sem má intenção. Assim como negociadores têm consciência limitada e, por vezes, não enxergam prontamente as informações disponíveis, em algumas ocasiões há uma limitação ética, um processo psicológico sistemático e previsível que leva as pessoas a se engajarem em comportamentos questionáveis e inconsistentes com a própria ética pessoal e que se chocam com as próprias crenças de certo e errado. Os autores recomendam, portanto, o descarte do julgamento precipitado que se faz ao observar ação antiética de outra pessoa, acreditando que a ação foi tomada, pois a pessoa não seria tão ética, ou que ela teria agido meramente buscando se beneficiar. O limite ético afeta todas as pessoas. Pode-se agir de forma não ética, sem perceber<sup>76</sup>.

#### **4.2.21 Pausa e silêncio**

Com base em experiência própria, é notória a relevância de se fazer uma pausa e silêncio em uma mediação e de respeitar esse tempo das partes. Usadas como técnicas, a pausa e o silêncio oferecem tempo para pensar, refletir profundamente, evitando uma decisão precipitada. Servem para lidar com a vertigem e para criar um momento especial antes de falar, podendo servir também como demonstração de respeito se empregados após a escuta de uma passagem dramática. Por vezes o silêncio e um gesto facial de lamentação se encaixarão melhor do que palavras no acolhimento. Um bom diálogo não é apressado. As partes saboreiam as trocas, aguardam, tomam tempo ou, melhor, fazem pausa e silêncio antes de falarem. E tudo bem, não existe relação saudável em que a pessoa precise responder qualquer pergunta apressadamente. As partes precisam ter e se dar tempo, o que pode significar inúmeras pausas e silêncio.

---

<sup>76</sup> Para aprofundar o tema, sugere-se o livro *Complicit*, que aborda o motivo de as pessoas boas frequentemente tomarem ações más sem consciência. A obra oferece *insights* sobre o que pode ser feito para superar as barreiras éticas (Bazerman, 2022).

Segundo Voss (2017), é necessário ir devagar, não sendo recomendável começar uma negociação falando de necessidade, e sim começar escutando, depois falando da outra pessoa, validando suas emoções e criando confiança suficiente para uma conversa real tomar forma. De acordo com o autor, pesquisas indicam a passagem do tempo como uma das ferramentas mais poderosas de mediadores/negociadores. Quando o processo se realiza com tranquilidade, a contenda se acalma. E se alguém está conversando, ele não está atacando. Se a tratativa for conduzida muito rápido, as pessoas ficam com a sensação de não serem escutadas.

#### **4.2.22 Trabalho em equipe**

Voss (2017) ressalta a essencialidade da escuta em negociações e relata que, em casos sensíveis de negociação com reféns, ele atuava com uma equipe grande ao falar com o sequestrador, a fim de que a equipe escutasse, pois, quanto mais ouvidos, mais informações poderiam ser captadas. A equipe fazia a escuta buscando identificar as necessidades da pessoa escutada, com intuito de usar os dados para deixá-la mais segura e fazê-la falar mais. Uma só pessoa é facilmente distraída e geralmente faz uma escuta seletiva buscando consistência mais do que verdade. As pessoas ficam tão preocupadas com seus próprios argumentos que não escutam ativamente.

#### **4.2.23 Pedir desculpa**

Voss (2017) é categórico ao afirmar: se você errar, vá direto ao ponto e peça desculpas pelo equívoco. Ao reconhecer seu ponto negativo e falar dele, as consequências negativas serão diluídas. Se em uma tratativa de acordo a parte falar um número ou data equivocada, ou prestar uma informação errada, assim que for percebido o engano, peça desculpa e tente normalizar a situação “olha, me equivoquei, peço desculpas. A data possível de entrega seria no mês de agosto e não em junho”.

#### **4.2.24 Antecipar seu ponto fraco para atenuar a intensidade de possível imputação**

Segundo Malhotra e Bazerman (2007) esta técnica consiste em mencionar, inicialmente, toda a fraqueza do seu lado, desarmando o que pode vir de acusação e negativo do outro lado; é o que advogados de defesa costumam fazer.

### **4.3 TÉCNICAS PROCEDIMENTAIS**

Assim como as técnicas comunicacionais, esta seção será norteadada pela obra *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*, de Tania Almeida (2014), para a descrição sintética das ferramentas.

#### **4.3.1 Técnicas próprias do procedimento de mediação – etapas**

Conforme salientado anteriormente, existe uma intenção na ordem de seguimento das etapas da mediação. É como se o seguimento correto das etapas consistisse em uma técnica, que deve ser implementada necessariamente na ordem adequada. Não se inicia o procedimento com o oferecimento de uma proposta de acordo sem antes haver escuta, fala, pergunta, esclarecimento e geração de ideias. Esta técnica é subdividida em fases no livro *Caixa de ferramentas em mediação* (Almeida, 2014), e aqui é apresentada em bloco. As fases do procedimento de mediação são: (a) pré-mediação, (b) abertura, (c) relato das histórias, (d) agenda, (e) negociação, (f) elaboração do termo de acordo, (g) encaminhamento, (h) monitoramento e (i) avaliação.

a) Pré-mediação: Esta é a fase de informação sobre o procedimento na qual, antes de iniciar os trabalhos propriamente da mediação, o mediador explica as etapas e princípios que norteiam o instituto e repassa os detalhes dos honorários e do contrato de prestação de serviço. Geralmente a pré-mediação acontece com as partes em separado, estando os mediandos acompanhados ou não de seus advogados. Nesta oportunidade, o mediando expressa seu ponto de vista sobre o caso e é feita a checagem prévia da viabilidade do método. (Almeida, 2014, p. 37-39)

b) Abertura: Este é o momento, como o próprio nome indica, do início do procedimento, quando, em geral, as partes estão presentes. Primeiramente o mediador faz uma recapitulação breve do procedimento e, se necessário, sana eventuais dúvidas surgidas após a pré-mediação. De modo geral, as questões de

contrato já terão se resolvido entre a pré-mediação e a abertura. Ainda nesta ocasião, pode-se traçar o planejamento do local, a frequência das reuniões, a estimativa de duração total do procedimento e outros detalhes, por exemplo, a melhor forma de contato com os mediandos (Almeida, 2014, p. 37, 39-40).

c) Relato das histórias: Na sequência da abertura, as partes falam, sempre com equilíbrio de tempo pelo mediador, de modo que consigam se escutar sobre como enxergam o conflito. Durante as narrativas, o mediador pode fazer intervenções. Geralmente uma das partes inicia e na sequência a outra faz a sua narrativa, só então o mediador apresenta suas colocações, comumente com um resumo, mostrando a viabilidade da comunicação entre as pessoas e destacando, em um único discurso, os interesses e sentimentos envolvidos. Nesta fase o mediador, além da escuta ativa, faz perguntas, esclarece pontos, usa da paráfrase e de outras técnicas; o protagonismo fica realmente com a narrativa dos mediandos (Almeida, 2014, p. 40-42).

d) Agenda: A pauta da mediação frequentemente começa tratando os assuntos mais fáceis ou de menor tensão, de modo a ir criando a ambiência para o trabalho em conjunto, ao mesmo tempo que demonstra aos mediandos a possibilidade de acordos, mesmo que pequenos. Deve-se tomar cuidado com a existência de pauta específica e prioritária que gera ansiedade e aflição, sendo que sua postergação pode ter efeito negativo na ambiência. O reflexo, ou seja, a identificação dos interesses das partes na pauta, brinda sentimento positivo e tranquilidade com o encaminhamento das preocupações dos mediandos. Será a partir dos interesses relatados na etapa anterior que o mediador condensará os pontos que devem ser tratados. A pauta é validada nesta ocasião, e o mediador necessita estabelecer uma espécie de pacote de itens a serem negociados, em ordem, que pode ser alterada conforme o avanço do diálogo. A ideia da técnica é organizar um fluxo de trabalho com o compartilhamento das metas a serem tratadas, ao mesmo tempo que se preserva a liberdade em não amarrar as discussões nem travar o diálogo sob a alegação, por exemplo, de que “esse ponto será tratado apenas ao final” (Almeida, 2014, p. 42-43).

e) Negociação: Passo seguinte consiste no tratamento dos itens de pauta com a geração e avaliação de opções, alternativas e propriamente a negociação para definir as melhores opções. A recomendação é a de que as questões subjetivas sejam tratadas antes dos assuntos objetivos, pois, conforme já mencionado, as pessoas, antes de assumirem responsabilidades e compromissos, de terem postura analítica e

de decisão, sentem a necessidade de serem escutadas e “esvaziar o balde” das subjetividades. Pode ser necessário recorrer a especialista para clarear entendimento de questão técnica, existindo abertura para tanto durante esta fase. A decisão alcançada deve ser consciente para cada mediando, e é papel do mediador auxiliar as partes na análise de custo e benefício das opções, bem como realizar o teste de realidade passando pela viabilidade de implementação do possível acordo (Almeida, 2014, p. 43-45).

f) **Elaboração do termo de acordo:** Durante a definição do acordo, tomado de modo consciente pelos envolvidos, faz-se necessário garantir que a solução alcançada seja factível. De nada serviria as partes concordarem com pagamento em determinada data, se for sabido que o pagador apenas receberá a quantia destinada a quitar a questão em data posterior ao combinado. Pode-se adiantar que o pagador ficará em mora e o acordo, conforme estabelecido, não será cumprido. Portanto, para garantir as condições necessárias ao fiel cumprimento do combinado, cabe ao mediador, ainda na etapa de elaboração do acordo, fazer o teste de realidade da decisão alcançada, destacando os pontos vindouros, ou seja, antecipando com as partes a operacionalização dos encaminhamentos necessários para a implementação do acordo. Sendo o acordo a melhor opção mútua, tendo sido feito o teste de realidade, confirmada a viabilidade de sua implementação e os participantes tendo total conhecimento de como será a sua operacionalização, as partes acordam verbalmente ou, mais comum, procedem à confecção de um termo. Para a mediação, que consiste em um processo informal, o resultado mais importante não é a garantia formal de execução do que foi combinado entre as partes, mas o ânimo das pessoas envolvidas levarem a cabo aquilo que elas próprias construíram. Daí a importância relativa do documento. Uma das premissas da mediação é a estabilidade que a efetiva participação das pessoas acarreta à implementação das decisões tomadas. Não se fala em recurso em mediação por esse motivo, pois não se recorre de algo que a própria pessoa conscientemente decidiu. Portanto, a elaboração, a revisão do acordo e a sua assinatura são apenas o fechamento de um procedimento. Contudo, não raro, surgem novas discussões durante esta etapa, e o mediador precisa estar atento para esclarecer, abordar novos questionamentos e garantir que não haja obrigação onerando de forma desequilibrada apenas um dos lados. Por fim, o acordo feito, necessariamente seguindo o princípio da legalidade, configura-se em um título executivo extrajudicial (caso a mediação não seja realizada no âmbito judicial) e pode

ser levado para homologação judicial para se configurar como título executivo judicial (Almeida, 2014, p. 45-46).

g) Encaminhamento: Conforme Almeida, o encaminhamento diz respeito à derivação, ou seja, o direcionamento da situação para outro método resolutivo. Por exemplo, se na etapa final do procedimento de mediação não se concretizar uma solução mútua, os mediandos podem ser encaminhados ou orientados a buscar a arbitragem ou outro canal de tratamento do conflito. Também é possível que em paralelo à mediação seja necessário o encaminhamento de uma ou ambas as partes a um serviço especializado, como atendimento psicossocial, de maneira complementar ao trabalho realizado na mediação (Almeida, 2014, p. 47-48).

h) Monitoramento: Como guardião do procedimento resolutivo, além de cuidar para que a implementação do acordo tenha condições de se desenrolar na prática, o mediador pode assumir a função de monitorar o cumprimento do acordo. Tal função deve ser estabelecida durante a elaboração do acordo e pode ser recomendada em questões ou implementações complexas que ensejem novas desavenças, como em mediações envolvendo a construção de empreendimentos, a Administração Pública, ou múltiplas partes (Almeida, 2014, p. 48-49).

i) Avaliação: Assim como a fase anterior de monitoramento, a etapa de avaliação (Almeida, 2014, p. 49-50) não é obrigatória no procedimento. As avaliações são feitas a depender do âmbito em que o procedimento se desenrola. Quando uma mediação ocorre em uma câmara privada ou ambiente institucional, pode ser de praxe da instituição a solicitação aos mediandos do preenchimento de formulários de avaliação. A avaliação do procedimento e do resultado da mediação geralmente ocorre por meio de documento preenchido pelos participantes contendo perguntas quantitativas e qualitativas, e pode se dar imediatamente ao fechamento do procedimento (acordo ou encerramento) ou passado algum período para identificação da sustentabilidade do acordo alcançado. Necessário destacar o entendimento relativo à justiça procedimental. O procedimento da mediação não garante o acordo ou a satisfação mútua com o resultado. Como já exposto, o acordo em face de mediação constitui apenas uma das possibilidades de encaminhamento. Nesse sentido, as avaliações feitas da mediação costumam se dividir em avaliação do procedimento e do resultado, havendo ênfase maior no procedimento, justamente porque a alternativa do não acordo e alguma insatisfação com o resultado da mediação são decorrências possíveis. Baliza as avaliações da mediação a satisfação

relativa à percepção de justiça do procedimento, que significa que as partes envolvidas na tratativa precisam ter tido oportunidade de se expressar e expor suas emoções, ter participado na construção do acordo, ter exercido o controle em aceitar ou rejeitar o acordo e ter percebido a atuação do terceiro de modo justo (Ury; Brett; Goldberg, 1988, p. 12).

#### **4.3.2 Caucus**

O entendimento mais usual sobre a origem do termo *caucus* advém de seu uso por indígenas norte-americanos, significando reunião privada ou individual (Almeida, 2014, p. 57-59, 221). A técnica procedimental propicia espaço exclusivo e confidencial de conversa entre mediador e cada uma das partes em separado, podendo ser solicitada por alguma das partes ou iniciada pelo mediador. O *caucus* tem entre seus objetivos: acolher emoções e acalmar os ânimos; destacar pontos sensíveis da pauta que demandem cuidado na exposição; preparar moldura sobre como a pessoa levará determinada questão à outra; entender melhor o discurso da parte; promover reflexões; checar premissas e alternativas; identificar a pauta subjetiva; fazer perguntas que levem a parte a ponderar sobre como ela contribui para o impasse; entender dúvida sobre motivo não aparente que possa comprometer a tratativa; ajustar como lidar com questões sigilosas durante a interação com o outro lado.

É importante que a oportunidade e o tempo do encontro em separado sejam equilibrados entre as partes. O tratamento de questões subjetivas em separado costuma funcionar como um fator de segurança ao não expor os envolvidos ao crivo do outro e, por vezes, serve como uma válvula de escape segura, sem comprometer a relação ao evitar trocar irônicas, ataques e escalada no tom da conversa. Se por um lado a escuta em separado evita possível encrespamento momentâneo do diálogo, por outro não promove aprendizado direto entre as partes e, por vezes, o recurso a essa ferramenta pode se configurar uma espécie de vício do mediador. Ele usa a forma controlada de comunicação, levando e trazendo de uma parte a outra os entendimentos e interesses de um e outro e deixa de lado a fricção inerente à interação face a face. A depender do tipo de conflito, o uso intenso de *caucus* pode funcionar, como acontece com frequência em relações comerciais, que por mais que sejam ancoradas em relacionamentos permanentes, carregam objetividades que se beneficiam da proteção de eventual ruptura do diálogo face a face. Em conflitos familiares, por vezes, o *caucus* é recomendado, e em outras ocasiões, por mais difícil

que seja a interação e comunicação direta entre as partes, o aprendizado ou a transformação na forma de as partes se comunicarem se torna um objetivo do procedimento, relegando a ferramenta a segundo plano.

#### **4.3.3 Mapeamento do conflito**

Técnica imprescindível em conflitos envolvendo múltiplas partes, o mapeamento do conflito identifica: (i) as partes envolvidas – pessoas ou organizações direta ou significativamente afetadas pelo conflito e titulares de competência, conhecimento técnico, ou recurso financeiro imprescindível para resolver o conflito; (ii) os problemas – o tipo do conflito, os interesses e prioridades; e (iii) os processos – indagação se já houve tentativa de resolução, como foi (qual método usado), e se há o interesse em tratar a questão (Almeida, 2014, p. 59-60).

#### **4.3.4 Termo de participação no processo de mediação**

Esta técnica consiste, na verdade, em um recurso facultativo, pela qual as partes e o mediador registram e assinam documento confirmando a decisão de ativamente participar do procedimento com vistas a negociar controvérsia específica. Geralmente esse tipo de contrato apresenta os princípios da mediação, estipula condições gerais como o local, a frequência de reuniões, o pagamento dos honorários do mediador e a estimativa do prazo para conclusão da mediação. Ele pode ser usado como evidência da tentativa de composição de interesses e, eventualmente, servir para suspender o prazo judicial enquanto a questão é tratada pelo método da mediação (Almeida, 2014, p. 51-52).

#### **4.3.5 Combinado de convivência e enquadre**

Tratado em Almeida (2014, p. 61) e Rogers *et al.* (2013, p. 371), o enquadre é o recurso que o mediador utiliza para retomar aquilo que foi combinado previamente. Geralmente, no início do procedimento, as partes validam os princípios a serem seguidos no diálogo – combinado de convivência –, como a maneira respeitosa de tratamento entre uns e outros. Caso alguma das partes falte com respeito durante as conversas, o mediador relembra o ponto combinado em relação ao respeito e redireciona o diálogo, garantindo a qualidade e a observância das diretrizes elementares do procedimento. De maneira geral, conforme explana Almeida, a

utilização do enquadre retomando o combinado de convivência deve se dar de modo cuidadoso, evitando expor determinada pessoa e com a intenção de gerar reflexão para alterar o comportamento específico durante a mediação. Contudo, há quem indique que uma pitada de beligerância por parte do mediador durante o enquadre possa surtir efeito ainda mais positivo, caso haja descumprimento do combinado por ambos os mediandos<sup>77</sup>.

[...] os mediandos se tornam mais razoáveis e se unem frente a um mediador hostil, pois ele passa a ser encarado como uma espécie de inimigo comum. Todavia, para surtir efeito, os autores<sup>78</sup> argumentam que a hostilidade deve ser equilibrada entre as partes. Outra ressalva necessária refere-se à linha tênue entre ser duro em momentos estratégicos e ser hostil ao longo de todo o processo de mediação. O mediador será eficaz quando agir de forma severa no momento crítico em que os mediandos não conseguem ver as perspectivas uns dos outros. (Ramos, 2019)

#### 4.3.6 Compartilhar os objetivos das etapas do procedimento

Trata-se de uma ferramenta possibilita aos mediandos acompanharem os variados propósitos de cada etapa da mediação, ao mesmo tempo que gera maior engajamento e confiança no procedimento. Ademais, o uso da técnica torna a transformação do comportamento dos mediandos em determinados momentos mais fácil de ocorrer (por exemplo, a retomada de combinado para não interrupção de fala) e contribui para que a vivência na mediação seja uma experiência consciente e de aprendizado sobre como tratar controvérsias (Almeida, 2014, p. 52-53). Nem todas as ações do mediador devem estar acompanhadas de justificativa, como ao acolher o sentimento de uma das partes.

De modo geral, são duas as categorias de informação a serem divulgadas pelo mediador sobre as ações que estão sendo tomadas na mediação: transparência do procedimento e do impacto desejado da intervenção. Se uma pessoa chega na mediação encarando o procedimento como um jogo de soma zero, ela se comportará de maneira adversarial. Portanto, nesta situação, é preciso que o mediador explique como a mediação funciona e a necessidade de colaboração das partes. Enfim, antes de o indivíduo alterar o comportamento na mediação, é necessário realizar a mudança

---

<sup>77</sup> Em Ramos (2019) há citação ao artigo *Conflict mediators who use a dose of hostility can be surprisingly effective*, de Ting Zhang, Francesca Gino e Michael Norton, com uma interessante e inesperada complementação entre o enquadre respeitoso e severo por parte do mediador.

<sup>78</sup> Nota de Ramos (2019): ZHANG, Ting; GINO, Francesca; NORTON, Michael. *Conflict mediators who use a dose of hostility can be surprisingly effective*. *Management Science*, v. 63, n. 6, 2016. DOI 10.1287/mnsc.2016.2431

no entendimento sobre os incentivos, riscos e benefícios dos diferentes tipos de comportamento, e o mediador deve estar atento a isto e ser transparente sobre o procedimento e impacto almejado com as técnicas (Moffitt, 1997).

#### **4.3.7 Conferir tempo necessário a cada etapa do processo**

Na função de mediador, o terceiro multiparcial ou equidistante dos envolvidos deve cuidar para que as partes tenham tempo adequado de se manifestarem, sabendo que cada pessoa possui um ritmo diferente. É dever do mediador ser diligente e conferir oportunidades iguais de tempo aos mediandos e também saber respeitar o tempo necessário ao silêncio. (Almeida, 2014, p. 54)

#### **4.3.8 Observar os limites da ética e do Direito**

Esta técnica, que mais se assemelha a uma norma de fato, ancora-se no princípio da legalidade, no sentido de que a mediação deve se ater a questões legais, conferindo segurança aos participantes e à população de que as leis, os princípios éticos e o respeito aos usos e costumes locais são respeitados. Dessa forma, tanto o procedimento quanto eventual acordo se restringem aos limites legais. A participação de advogados acompanhando os mediandos constitui uma garantia adicional da eficácia moral e jurídica do procedimento (Almeida, 2014, p. 55-56).

#### **4.3.9 Anotações**

Fato comum para mediadores é o uso de registro escrito para organizar as ideias que aparecem durante o procedimento e para a retomada de falas e pontos importantes do diálogo. Os mediadores comumente avisam aos mediandos que vão tomar notas para auxiliá-los a lembrar de fatos e a conduzir o diálogo. Nesse sentido, é recomendável o cuidado com o manuseio de papéis e computadores com sinais e observações de sigilo, para que os mediandos não acessem informação sensível (Almeida, 2014, p. 56-57).

#### **4.3.10 Sugerir a procura de especialista**

Havendo necessidade de acesso à informação técnica específica, o mediador pode/deve recomendar aos mediandos o acionamento de especialista no tema para subsidiar a tomada de decisão consciente relacionada ao ponto em questão. Em

princípio, não constitui função do mediador recomendar nome de técnico específico. Todavia, pode acontecer de o mediador indicar uma lista de nomes para as partes procurarem, caso elas não tenham conhecimento e solicitem (Almeida, 2014, p. 62).

#### **4.3.11 Identificar redes de pertinência**

A família, escola, religião e trabalho são espaços sociais aos quais as pessoas pertencem e que cumprem papel de acolhida, crítica e podem ser demandados por seus membros e haver diálogo sobre o conflito entre o mediando e a sua rede social. Tendo em vista que as pessoas, por vezes, não falam apenas por si, mas representam mais vozes, o mapeamento da rede dos mediandos contribui para o entendimento de possíveis forças favoráveis ou contrárias ao acordo, além das pessoas sentadas à mesa da mediação. A questão do conflito de agência pode aparecer nesse quadrante, e será função do mediador auxiliar o encaminhamento da controvérsia entre representante e representado. Pode ser que uma terceira parte da rede de pertinência seja afetada pela decisão e então possa ser incluída no procedimento (Almeida, 2014, p. 64-65).

#### **4.3.12 Oficina de mediação**

Existe uma ferramenta procedimental não muito conhecida e detalhada. É a oficina de mediação, que serve para acolher grupo de participantes no processo de mediação e previamente explicar-lhes técnicas e princípios do método, de modo coletivo, informal, e com caráter pedagógico, indo além do que o mediador cumpre ao passar pela etapa da pré-mediação. Trata-se de uma dinâmica em grupo como uma aula interativa que busca levar os participantes à reflexão e a entrarem no modo colaborativo antes de propriamente começarem o procedimento de mediação. Profissionais da Psicologia e Ciências Comportamentais conhecem bem as premissas e os benefícios do trabalho em grupo, e a oficina de mediação cumpre esse papel.

Para ilustrar a aplicação desta ferramenta não usual, comento entrevista que realizei anos atrás com Márcia Grillo, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ)<sup>79</sup>. Na ocasião fui informado de que o tribunal carioca havia implantado uma etapa preliminar ao procedimento de mediação, para tratar alguns casos de vizinhança e família, especialmente parentalidade. Tratava-se da oficina de pré-

---

<sup>79</sup> Assistente Social no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

mediação voluntária, com duração de duas a três horas, com a condução de equipe multidisciplinar, incluindo assistentes sociais e grupo de participantes de oito a dezoito pessoas envolvidas em ações judiciais relativas à temática referida. Os respectivos advogados eram estimulados a participar e a dinâmica se dava em círculo, tendo início com uma recepção. O acolhimento consistia em etapa importante, pois várias pessoas, apesar da voluntariedade, chegavam ao encontro aparentando não quererem estar ali, considerando que o outro lado é quem deveria estar participando. Os participantes falavam o que estavam sentindo, suas reações a acontecimentos e, validados os sentimentos, conversavam sobre atitudes colaborativas e sobre paradigmas de vínculos positivos, refletiam e passavam a olhar para a outra parte do conflito e conversavam sobre técnicas de mediação, geralmente encerrando o encontro com uma palavra de aprendizado “o que vou levando daqui...”. Conforme Grillo, era visível a diferença entre como os participantes chegavam e como saíam, pois eles aprendiam uns com os outros e reduziam a ansiedade antes da mediação propriamente dita.

Existem vários grupos reflexivos, como os que tratam de questões de gênero com homens agressores, com resultados exitosos no reconhecimento do outro e na transformação de comportamentos negativos. O trabalho dialógico em grupo tem potencial para ser mais bem aproveitado no âmbito da mediação. Para corroborar um possível estímulo ao uso de oficina de mediação (prévia), a formação de grupos reflexivos e possíveis variações no tratamento de conflito de valor, vale mencionar um artigo teórico valioso sobre mediação de conflitos e uma prática peculiar.

Em artigo de 1997,  *Casting Light on the Black Box of Mediation*, Michael Moffitt indica que a mediação não deve ser como uma caixa misteriosa, na qual o mediador toma atitudes sem os participantes saberem o que pode ocorrer no procedimento e quais os impactos esperados de suas intervenções. Para Moffitt, faltaria estudo e pesquisa a jogar luz no que o mediador deve (ou não) falar e o que as partes devem saber e conhecer do procedimento de mediação. A ideia da oficina de mediação prévia vai ao encontro dessa noção de Moffitt, pois a oficina amplifica o engajamento positivo das partes no procedimento, ensinando-as sobre resolução de conflito de maneira dialógica e interativa. Ademais, a oficina de mediação tem o condão de minimizar possíveis desentendimentos e tende a potencializar o impacto das ações do mediador, a partir do momento que as partes compreendem os motivos e resultados almejados com as intervenções e questões tratadas na oficina.

Na obra de Mnookin (2011, p. 191-226), ele apresenta um caso interessante. A Orquestra Sinfônica de São Francisco (EUA) havia feito uma greve com resultados catastróficos e, após esse acontecimento, fizeram contato com Mnookin, que de início acreditou ser um convite para mediar a situação. No entanto, o pedido era diferente, os membros da orquestra precisavam aprender a negociar, pois aparentemente eles só sabiam lutar, e se não mudassem a maneira de agir, poderiam destruir a instituição por completo em uma próxima vez. Foi então que Mnookin, juntamente com Gary Friedman, realizou uma oficina de negociação depois de escutar ativamente todas as partes, inclusive os músicos, que estavam magoados com as repercussões e a forma como se deu a greve. O clima era tenso, de desorganização, relacionamentos destruídos, frustração, desconfiança e contendas internas intensas. A implementação da oficina não foi fácil. Algumas partes estavam resistentes e acreditavam ser uma ideia vinda do outro lado e, por isso, a depreciavam. No entanto, com persuasão, todas as partes foram convencidas das vantagens da oficina. Ela se deu em várias etapas, com exercícios práticos, como diálogos sobre sentimentos, conversas sobre motivações, dinâmica de inversão de papel, paráfrase em dupla, escuta ativa, busca de ponto comum, estilo de lidar com o conflito, tensão entre empatia e assertividade, e houve até mesmo um retiro de dois dias. Após todas as etapas da oficina ocorreu a parte prática, destinada a colocar os aprendizados em prática. Os diversos grupos imaginaram tarefas em conjunto, compartilharam informações, prepararam-se para abordar questões específicas, optaram pela abordagem da construção de consenso para tratar alguns itens e elencaram as prioridades dos assuntos a serem tratados dali por diante. Os treinamentos de negociação se estenderam por mais de 12 meses, e os integrantes da orquestra desenharam um cronograma de negociação, enquanto os mediadores seguiam acompanhando a orquestra. Após mais de um ano de atividades da oficina, Mnookin e Gary mediarão a negociação do pacote mais esperado, em poucos dias. O resultado indicou que, de fato, as pessoas mudaram a maneira pela qual lidavam com os conflitos, e por seis anos a orquestra seguiu sem maiores dificuldades. Na década seguinte o padrão litigante voltou, pois houve bastante rotatividade de músicos e outros profissionais sem haver treinamento adicional. Como possível outro fator para o litígio retornar, pode-se indicar que aparentemente falhou um mecanismo de monitoramento e ajuste no contrato que se seguiu ao acordo bem-sucedido para evitar escalada.

O texto de Moffitt e o caso de Mnookin mostram a importância do conhecimento sobre o procedimento de mediação e da reflexão sobre a maneira própria de lidar com conflito. Pode-se concluir que a oficina de mediação se configura como um espaço e forma criativa de se pensar e construir o alcance de soluções adequadas. A oficina de mediação pode se dar previamente ao procedimento; ou ser a própria solução, o próprio método, em vez da mediação tradicional; ou ser a oficina uma decorrência de uma mediação. Enfim, tanto a atuação continuada de Mnookin e Gary com a orquestra, quanto as colocações de Moffitt evidenciam que é possível transformar conflitos e melhorar relacionamentos por meio do compartilhamento de informação sobre resolução consensual. Resta o alerta a respeito da importância de o conhecimento sobre resolução consensual estar vívido nas pessoas para seu melhor uso, especialmente em ambiente repleto de conflitos.

Por fim, cumpre destacar obra de Herbert Kelman (1972) sobre oficinas de resolução de conflito. Encaradas como o esforço de reunir pessoas envolvidas em um conflito para um diálogo informal conduzido por profissionais versados em processos com grupos e resolução de conflitos, elas têm o intuito de produzir mudanças nas percepções e atitudes dos participantes. Como consequência, a resolução da controvérsia será facilitada. Ressalte-se que não é escopo destas oficinas criar confiança interpessoal ou entendimento sobre as pessoas presentes, mas promover abertura da comunicação, o que favorece a fluidez das narrativas, ao mesmo tempo em que se respeita o tempo dos envolvidos. O espaço gerado pela oficina não requer grandes comprometimentos e provê um ambiente seguro para o desenrolar de diálogos sensíveis sobre disputas únicas e dinâmicas.

#### **4.3.13 Criação de ambiência favorável ao diálogo**

Um aspecto não muito explorado em termos de técnica diz respeito à atenção que o mediador deve ter para não replicar a ambiência belicosa durante o diálogo. Em uma mediação versando sobre conflito de valor ou conflito com objetivo concreto ou simbólico, as partes chegam para a sessão geralmente com as emoções afloradas. É dever do mediador ir além do *rapport* e se preocupar com o espaço físico, a disposição dos assentos, a condição de temperatura, os recursos materiais (mesa, papel, caneta, computador, projetor), a duração do encontro, bem como com a segurança e a confidencialidade.

Fisher e Shapiro (2005) cuidam de questões subjetivas e Herbert Kelman trata em seus trabalhos da metodologia das oficinas como um espaço sem comprometimento de decisões e psicologicamente seguro aos participantes. Contudo, falta evidenciar que o mediador deve agir, necessária e conscientemente, de modo proativo para introjetar o clima positivo ao diálogo, deixando as pessoas à vontade para falar e escutar sem distrações, desde o início da mediação. Quando fiz o curso de mediação em Harvard, me chamou muito a atenção as condições da escola de Direito. Os banheiros eram impecáveis, as salas tinham um formato de arena com mesas confortáveis para escrever e propícias para escutar o professor e colegas, a iluminação era adequada, bem como a temperatura e a questão sonora eram adequadas (grandes janelas com vedação acústica). Havia fornecimento de lanche ou se podia usar um bom restaurante de apoio para se alimentar. Enfim, todo o ambiente estava montado à disposição do ensino-aprendizagem. Como responsável pelo processo de mediação, o mediador deve garantir a qualidade do aspecto físico do ambiente, assim como a universidade americana planejou cada detalhe para as melhores aulas possíveis.

E junto da questão do espaço, contribuirão com a ambiência as ações do mediador que: incentivem, de modo cordial, a descoberta de informações; administrem as emoções e interesses com cuidado; considerem o aspecto emocional, evitando disparo de emoções negativas; possibilitem a customização e adequação do processo negocial ao caso específico; cuidem da linguagem e diferenças culturais, se houver; e sejam simpáticas, acolhedoras e assertivas. É dever do mediador se preparar para garantir, conforme as possibilidades, o melhor ambiente físico e psicológico para o desenrolar das conversas.

Em minha experiência como mediador profissional, por mais acirrados que estejam os ânimos das partes ao chegarem a uma sessão, e embora haja nuances intangíveis na questão de ambiente favorável ao diálogo, é perceptível como o mediador anfitrião favorece as conversas com seus cuidados nos preparativos, no tratamento inicial e ao longo de todo o processo, agindo com leveza e dando atenção a todos presentes. Com todo o ambiente favorável, as pessoas se sentem respeitadas e à vontade para tratar as questões, até aquelas aparentemente intratáveis.

#### **4.3.14 Texto único**

O conceito de texto único originalmente apresentado em Fisher, Ury e Patton (1991) consiste no esforço do mediador de levar a cada uma das partes uma versão escrita de um acordo hipoteticamente ideal, buscando aprimoramentos que tornem o texto aceitável para todos, sendo que as pessoas não precisam saber quem exatamente fez determinada modificação. E não há impedimento de o texto ser trabalhado conjuntamente ao mesmo tempo com todas as partes envolvidas na negociação ou mediação.

## 5 SUPORTE TEÓRICO COMPLEMENTAR

Nesta seção a pesquisa evidencia, por meio de teóricos diversos, o que a literatura recente tem discutido sobre o assunto, as dificuldades, as formas de tratamento disponível para conflitos de valor e críticas ao estilo resolutivo consensual. Após introduzir o tema, repassar conceitos basilares sobre conflito, mediação, negociação, suas tensões inerentes, poder e valor, descrever um conjunto amplo de técnicas de mediação dando sustentação para a melhor visualização do método aplicado e suas nuances, apresenta-se a seguir um recorte do que tem sido realizado e produzido academicamente sobre tratamento de conflito de valor para que haja elementos teóricos complementares a subsidiar a análise e os estudos de casos que virão a seguir.

Para cumprir o objetivo de fornecer um panorama nítido, crítico e atual da temática, primeiramente será comentada a abordagem proposta por Peter Coleman (2011), professor de Psicologia e Educação na Universidade de Colúmbia e figura proeminente no universo da resolução de disputas, com inúmeras pesquisas realizadas e publicações na área. Em seguida será brevemente avocada obra de Herbert Kelman, que foi professor de Psicologia e Ética Social na Universidade de Harvard e um dos teóricos práticos pioneiros no campo da resolução de conflito - Kelman e Wintersteiner (2017).

Na sequência será apresentada a ideia de reconciliação sustentada por John Paul Lederach (1999), professor de Estudos de Paz. Posteriormente será analisada a obra de Johan Galtung (2006), Doutor em Matemática, bastante conhecido na seara de Estudos de Paz e que dialoga com as visões anteriores, agregando uma visão original e crítica à abordagem de mediação apregoada pela escola de Harvard. Ainda será exposta a abordagem de tratamento de conflito de valor com a lente psicológica, segundo a obra de Daniel Shapiro (2017)<sup>80</sup>.

Conflitos de valor remetem a conflitos de crença e religião. Portanto, de modo a adicionar informações sobre a relação entre conflito de valor e religião, serão apresentados alguns direcionamentos do estudioso Jeffrey Seul (2017b). Depois, apresentam-se as pontuações de Sara Cobb (2003), que critica a conformidade dos MASCs com o Estado e a ênfase mais voltada ao consenso do que ao entendimento e à discussão moral, sugerindo outra abordagem de mediação para lidar com

---

<sup>80</sup> Professor de Psicologia na Universidade de Harvard.

questões morais. A abordagem sobre conflito moral é apresentada segundo a perspectiva de Beth Fisher-Yoshida, socióloga e professora de Estudos Profissionais na Universidade de Colúmbia, e Ilene Wasserman, Doutora em Desenvolvimento Humano e Organizacional pela Fielding Graduate University, exposta em obra de 2006. William Ury vem ao longo dos anos revisitando suas obras com a elaboração de novos livros e, de certa forma, atualizando noções e focando no autoconhecimento e na esperança da paz. No livro *Possible*, Ury (2024) indica meios concretos de se buscar a paz nesta época de conflitos intensos.

Encerrando este capítulo, serão apresentadas críticas às ideias de consenso, como a obra analítica dos psicólogos Serge Moscovi e Willem Doise (1991) – *Dissensões e Consenso: uma teoria geral das decisões coletiva*. Por fim, serão apresentadas críticas, como as da Laura Nader (1994), sob o ponto de vista de uma antropóloga; além de outros comentários consolidados e conhecidos na esfera do Direito, como a posição de censura ao acordo de Owen Fiss (1984), professor de Direito Processual e Constitucional nos Estados Unidos.

Ao buscar jogar luz no vazio teórico no ambiente do Direito no que se refere ao tratamento de conflito de valor, apresenta-se estudos realizados por outras disciplinas, que nomeiam o mesmo fenômeno conflituoso por várias termos, como conflito inegociável, moral, arraigado, intenso (*high*), típico de sociedade dividida, rivalidade duradoura, intratável, do tipo 5% (Coleman, 2011), prolongado, entre outras expressões. Há que se falar de uma nuance entre os termos aqui citados. De modo geral, as teorias de Resolução de Conflito reúnem os conflitos de valor em um pacote único, independente se for um conflito de pequena ou larga escala, se for uma questão entre um grupo de amigos ou entre países e civilizações distintas. E o que se percebe é que a teoria tende a aprofundar analiticamente conflitos de larga escala e afetados por violência física entre pessoas, embora o padrão de aparecimento, escalada e tratamento do fenômeno conflituoso relacionado a valor seja o mesmo em questões de escala menor.

Cumprir diferenciar as categorias de conflito de valor e, para tanto, aproveitar-se-á ensinamento de Galtung (2006, p. 7). Existem conflitos de alcance menor, como aqueles ocorridos entre pessoas (micro) e os de alcance maior, como os que se dão entre Estados e nações (macro). Neste passo do estudo, o texto vai a mar aberto e os limites entre a praia e o oceano se tornam difíceis de compreender. Sendo certo, contudo, que a água do mar é a mesma: tanto a que banha as pessoas na orla, quanto

aquela que sustenta o barco de pesca em alto-mar. Ou seja, o conflito de valor pode se dar em um espaço restrito ou amplo, e as suas características serão similares, diferindo quanto à complexidade e ao contexto em que se encontra. Retomando a analogia, embora a água seja a mesma, o volume de água será diferente no raso e no fundo do mar.

## 5.1 COMPLEXIDADE E CONFLITO

Conforme Peter Coleman (2011, p. 26), estima-se que apenas 5% de todos os conflitos internacionais desde 1816 tenham durado mais de 20 anos, sendo estes muito difíceis de tratar e classificados como intratáveis. Sobre os conflitos atuais, o autor mantém a mesma estimativa, apenas 5% do total de conflitos existentes poderia ser classificado como intratável.

Segundo ele, para considerar um conflito intratável ou chamá-lo de conflito do tipo 5%, a controvérsia deve apresentar as seguintes características:

- (1) Mesmo quando os eventos passados não foram experimentados por indivíduos contemporâneos, o poder da história é considerado nos 5%
- (2) Em tais situações há a tendência de, ao longo do tempo, a controvérsia se tornar cada vez mais difícil e complicada, ir além das questões e atores iniciais e, simultaneamente, começar a ser vista como incrivelmente simples. A percepção passa a ser eu e meu lado somos boas pessoas vitimadas pelo outro lado, que são abomináveis, maliciosos e se empenham em fazer as coisas piorarem
- (3) As pessoas envolvidas compartilham a ilusão de terem liberdade de escolher, sem perceber que forças extraordinárias estão atuando e moldando percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. De fato, os disputantes podem se sentir motivados e empoderados pelo conflito, mas na realidade perdem controle à medida que são constrangidos pelo próprio conflito
- (4) Nos conflitos do tipo 5% a dor e as demandas imediatas fazem os indivíduos focarem na crise atual, o que alimenta o pensamento orientado estritamente para o problema e gera objetivos de curto prazo, negligenciando as consequências no longo prazo
- (5) Esse tipo de conflito, 5% ou intratável, não responde bem aos métodos de resolução de disputa desenvolvidos e refinados ao longo das últimas décadas
- (6) Eles duram muito, anos ou até mesmo séculos. É assim que conflitos de valor que duram mais de 20 anos recebem o rótulo de intratáveis. Os atores envolvidos querem que a contenda acabe, mas não vêm isto ocorrer. Além do mais, tais conflitos são caros, são situações em que se gasta muito tempo, energia, recurso financeiro e se perde até mesmo vidas humanas (Coleman, 2011, p. 28-29)

Ainda tratando o conceito dos conflitos considerados 5% e que não são adequadamente tratados, o autor indica que, quando os grupos legitimam hostilidades, tem-se a criação de um ambiente propício para a continuidade do

conflito. É como se as hostilidades se integrassem ao processo de socialização dos grupos, perpetuando os ressentimentos do passado nas novas gerações (Coleman, 2011, p. 30). A essência de muitas destas situações deriva de que as fontes da intratabilidade estão ligadas umas às outras, como se suportassem e reforçassem mutuamente, funcionando como um sistema. Daí que esse coquetel de conflito é resultado de um sistema complexo e dinâmico (Coleman, 2011, p. 35).

Conforme Coleman, com o passar do tempo, a dinâmica desse tipo de disputa limita o senso do que é possível fazer frente ao conflito. O problema de momento se torna muito complexo, combinando trauma, dimensão histórica, ambiental, social, cultural, política, econômica e até mesmo internacional em algumas circunstâncias. De fato, as disputas 5% desafiam a capacidade humana em compreender e tomar iniciativas efetivas, e acabam sendo mal interpretadas, maltratadas e colapsam em um problema simples: nós *versus* eles (Coleman, 2011, p. 45). Unindo o conflito, que é essencialmente uma contradição e uma incompatibilidade de valor, à complexidade extrema dos 5%, tem-se um verdadeiro pesadelo. Coleman indica que nestes conflitos existem espécies de atratores<sup>81</sup> que satisfazem necessidades psicológicas ao proverem uma visão coerente da disputa (“somos os bons contra os maus”) e fornecem uma plataforma estável para ação. Os elementos desse tipo de conflito provocam movimentos do tipo rotações de volta, o que desencoraja o arrefecimento ou outras iniciativas em direções construtivas<sup>82</sup>. É como um ciclo vicioso se retroalimentando. Enfim, tais conflitos são evidentemente mais do que conflitos de interesse, e seu manejo costuma ser guiado pela situação de momento, o que impede que as pessoas pensem na dinâmica, sendo o padrão de respostas imediatas perpetuado.

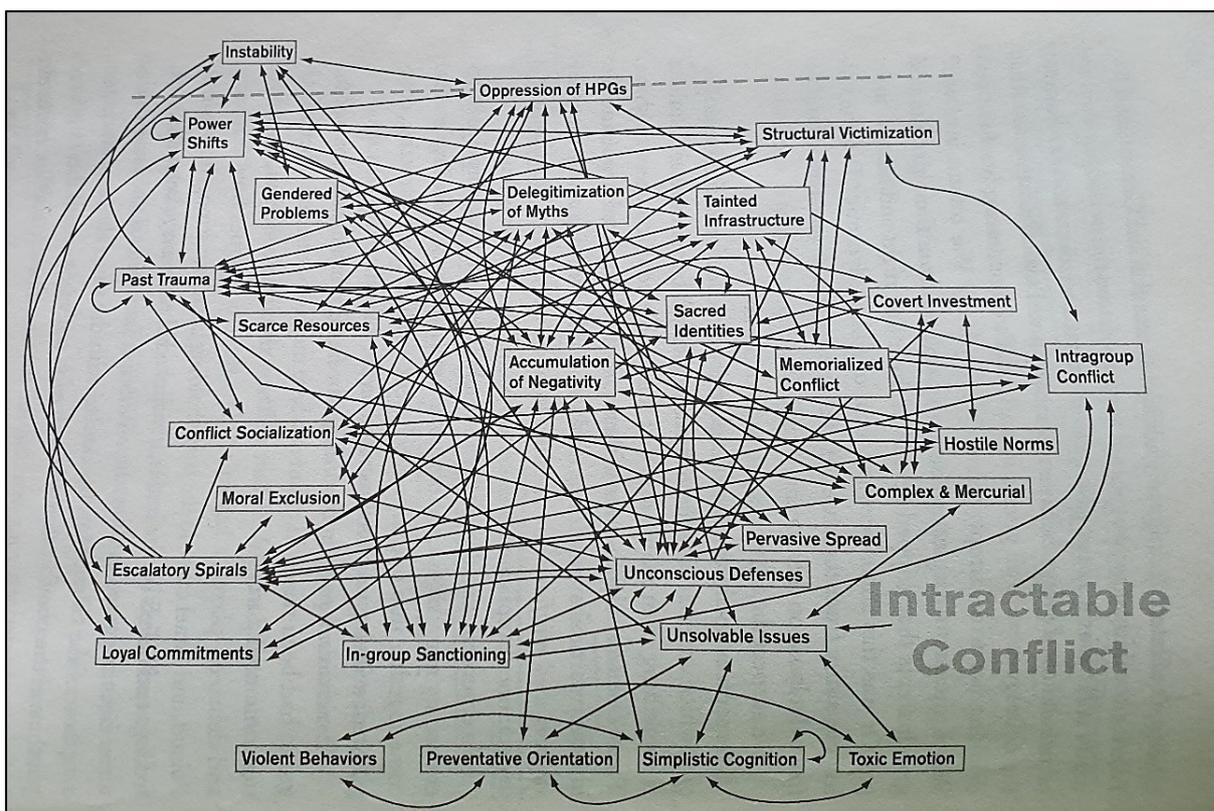
A Figura 5 ilustra o ciclo vicioso formado pelo conflito intratável.

---

<sup>81</sup> Tal conceito advindo da Física significa um estado para o qual um sistema tende a evoluir.

<sup>82</sup> *Reinforcing feedback loops*: os vários componentes do conflito se alimentam reciprocamente. Já o *inhibiting feedback* ocorre quando alguns componentes do sistema vão contra a corrente (Coleman, 2011, p. 82).

Figura 5 – Representação em mapa dos elementos de um conflito intratável



Fonte: Coleman (2011, p. 36).

Conforme já explanado, estima-se que 5% dos conflitos mais difíceis de lidar se tornem intratáveis, ou altamente destrutivos, sem fim, sendo considerados por alguns como praticamente impossíveis de resolver. Tais situações fatigantes são atraídas por uma força irresistível da história passada, fazendo com que os envolvidos atuem contra seus interesses. Nessas situações é o conflito que passa a controlar as pessoas, e quem tenta acalmar os indivíduos envolvidos corre o risco de inflamar ainda mais o cenário. Pode parecer audaciosa qualquer tentativa de minimizar ou relativizar tema correlato.

Posto isto, cumpre dizer que muitas pesquisas têm sido realizadas na arena internacional partindo de disputas em lugares como Oriente Médio, Colômbia, Sudão, Irlanda do Norte; sendo a conclusão a de que existe um padrão comum e que as implicações no tratamento desses conflitos podem ser direcionadas em conflitos de valor também no dia a dia. Alguns conflitos não precisam ser violentos ou ter larga escala para serem intratáveis. Conforme reforça Coleman (2011, p. 5), vidas têm sido destruídas por conflitos entre pessoas sem o derramamento de uma gota de sangue. Mesmo que o conflito não se dê em um cenário macro, a complexidade se faz presente nesse tipo de disputa. Daí surge a pergunta: como responder a um problema

complexo? Seja no Sudão ou em disputa em família, a primeira reação do indivíduo frente a uma questão complexa é a de se sentir sobrecarregado, o que gera ansiedade e atrapalha a habilidade própria de responder efetivamente. Tal dinâmica leva a uma tentativa de negar ou evitar o problema. E então as pessoas passam a falhar no próprio reconhecimento da questão e, simultaneamente, recusam-se a se engajar na resolução e perdem a oportunidade de desescalar o conflito (Coleman, 2011, p. 43).

Ademais, uma resposta comum frente ao problema complexo é a simplificação prematura da questão, direcionando o foco de atenção para apenas poucos aspectos da situação. Quando a circunstância brinda informação contraditória, a simplificação leva à comparação e à decisão polarizada, com uma parte estando certa e a outra errada. Tal artifício alivia a ansiedade e gera alguma sensação de controle sobre o problema. Mas pode levar a uma compreensão equivocada. Resposta diferente a um problema complexo seria o engajamento ativo na complexidade com a diferenciação dos aspectos relevantes, das diferentes perspectivas sobre a questão e a integração das informações em uma estrutura que seja compreensível e útil. A ideia por trás desse tipo de resposta é a de decompor o problema complexo e juntar as peças antes e depois de decidir (Coleman, 2011, p. 44). É preciso conhecer as causas subjacentes e as dinâmicas para entender o curso que o problema segue. E para as peças fazerem sentido, o contexto maior deve ser compreendido, não adiantando meramente estudar as peças de forma isolada.

Interessante estudo foi realizado na Universidade de Colúmbia (Coleman, 2011, p. 53-57) baseado em experiências reais de pessoas em conflitos morais difíceis. Tal experimento consistiu na mensuração prévia das atitudes dos participantes em relação a questões sociopolíticas relevantes para eles. Feito isso, os pesquisadores convidaram pessoas com visões opostas para irem ao laboratório e pediram aos indivíduos de visões opostas que tentassem chegar a um consenso em relação a determinado assunto. Os participantes foram informados que seria pedido a eles que compartilhassem declarações escritas com um grupo de estudantes que buscava informação sobre aquele tópico. Tipicamente, os participantes discutiam o tema por 20 minutos e eram filmados. Depois, os participantes assistiam à filmagem e falavam o que sentiam a cada momento do vídeo. Como se pode imaginar, as conversas não foram fáceis. Muitas conversas tiveram hostilidades e precisaram ser encerradas antecipadamente. Os diálogos se tornaram bastante pessoais e carregados de passado, e o que se percebeu foi que as visões opostas eram resultado

de histórias pessoais - como os participantes tinham crescido, como tinham sido educados e de onde vinham. Os diálogos tinham emoções negativas, atribuições de culpa e alguns ataques verbais. Contudo, as conversas foram diferentes no nível de negatividade e polarização. Alguns diálogos eram engolfados pelo conflito, enquanto outros, mesmo com algum grau de negatividade, permaneceram construtivos. O que distinguiu os dois tipos foi a diferença no grau de complexidade em que os participantes embarcaram. A conclusão foi a de que, quanto mais complexo, mais nuances apareciam e mais flexível era o caminho. Quanto mais complexa a abordagem na conversa sobre o que os participantes pensavam, sentiam e como se comportavam, mais construtiva era a conversa. Estudos indicam que as pessoas com maiores níveis de complexidade integrativa tendem a ser mais conciliatórias em conflitos (Coleman, 2011, p. 64). Outro achado da pesquisa diz respeito à relação entre abertura e assertividade – quanto maior era a abertura e a curiosidade no diálogo, maior foi a defesa das próprias posições.

São problemáticas tanto a complexidade extrema quanto a coerência excessivamente simplificada que ocorre em conflitos de longo prazo com a visão “*nós versus eles*”. Coleman menciona o fenômeno dos atratores<sup>83</sup>. Segundo o autor, os conflitos mais difíceis de tratar desenvolvem padrões fortes, estabilizam-se e resistem às mudanças. Ele compara a dinâmica conflituosa com eventos da natureza, como o tornado que advém de sistema de tempestade de verão e é formado pela dinâmica das condições ao seu redor. Os atratores podem ser encontrados em dinâmicas psicossociais de pensamento, sentimento e ação dentro de grupos e nas sociedades em conflito. Não seria apenas um ou outro fator que criaria um atrator, mas a forma como todas as peças se juntam. Os efeitos em apresentar uma questão de forma simplória, dividida entre favoráveis e contrários, ou apresentar o mesmo tópico com informações e nuances mais complexas, são impressionantemente distintos. E essa simples intervenção leva o conflito a dinâmicas radicalmente diferentes.

Os padrões de pensar, sentir e se comportar são similares na maioria das pessoas quando em campo o efeito da prova social. Daí os conflitos são levados aos atratores por ser o fluxo mais fácil e tomar menos energia. É assim que a intratabilidade acontece, quando vários componentes de um conflito colapsam em uma massa que passa a resistir à mudança. As pesquisas mostram que a lógica da

---

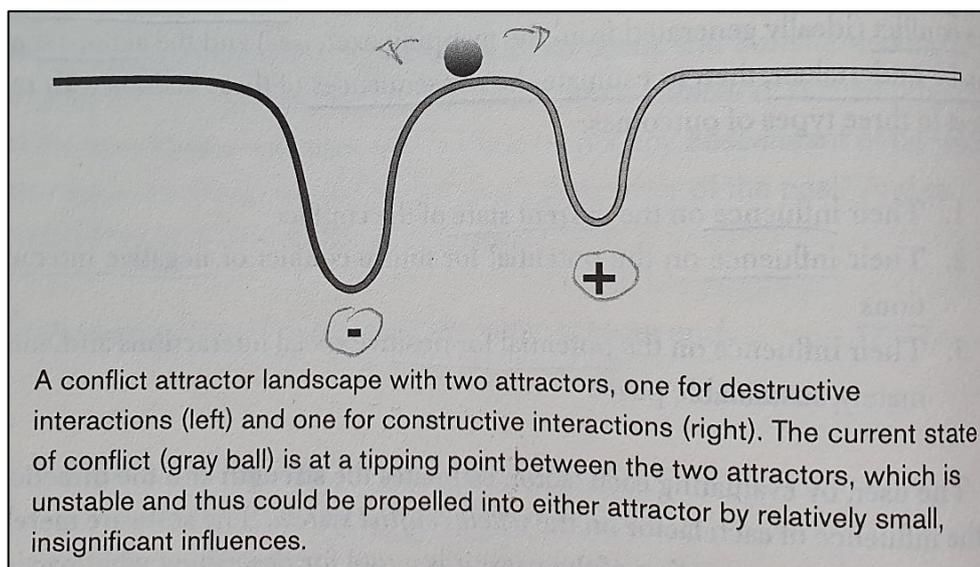
<sup>83</sup> Padrões organizados no comportamento dos sistemas que emergem, atraem e persistem (Coleman, 2011, p. 8).

dinâmica é similar nos sistemas físico e social (Coleman, 2011, p. 9). Partindo desta observação e de ensinamentos vindos da Psicologia Social, Ciência da Complexidade, Antropologia, Física, Ciência Política e Relações Internacionais, é que surge a importante recomendação de ver e tratar as nuances do conflito, primeiramente complexificando ou reunindo diversos elementos, para depois simplificar o entendimento do todo e tornar o conflito manuseável. Conforme Coleman, existem três dimensões nos sistemas de conflito: (i) o estado atual, (ii) o potencial positivo e (iii) o potencial negativo. O autor afirma que são fatores chave que influenciam a dinâmica do comportamento do conflito e, portanto, podem ser tomadas ações conscientes em face a esses fatores para encaminhar a situação em direção à positividade ou negatividade, sendo possível estimar suas consequências (Coleman, 2011, p. 225-229).

Em sua obra, Coleman (2011, p. 226) discorre sobre um interessante artifício de visualização de conflitos complexos – um *software* desenvolvido por acadêmicos que por uma série de arranjos criaria uma espécie de terreno do conflito, que poderia se configurar como um vale profundo de negatividade, do qual não seria fácil sair, por melhor que fosse a intervenção; ou o conflito poderia estar latente em uma normalidade; ou ainda o conflito poderia estar em uma espécie de vale de positividade, com comportamentos favoráveis e atitudes produtivas dos envolvidos. Naturalmente, para o funcionamento do *software*, o usuário teria que conhecer os fatores relevantes do conflito, como pensamentos, sentimentos, relacionamentos e comportamentos das pessoas envolvidas e especificar a importância relativa de cada um deles no *software*.

A Figura 6 apresenta a visualização do conflito em terreno com atratores.

Figura 6 – Visualização do conflito em terreno com atratores do conflito<sup>84</sup>



Fonte: Coleman (2011, p. 226).

Coleman indica nunca ser fácil e rápida a solução de um conflito intratável. Contudo, isso não significa ser impossível. Segundo o autor, embora os métodos tradicionais de resolução se mostrem insuficientes<sup>85</sup> para tratar esse tipo de disputa, é possível lidar melhor com tal situação caso se tenha uma estrutura conceitual apropriada para entender o que acontece, caso se conheça boas práticas de tratamento de conflitos difíceis e caso as pessoas dominem um conjunto de habilidades para empregar efetivamente no caso concreto (Coleman, 2011, p. 111). A abordagem sistematizada por Coleman pode ser explicada por meio da ideia do terreno com atratores (Figura 6) e se diferencia substancialmente de metodologias que tratam conflito de interesse.

<sup>84</sup> O texto da figura menciona o terreno com atrator de conflito com dois atratores, sendo um de interações destrutivas (esquerda) e um de interações construtivas (direita). O estado atual do conflito (bola cinza) está no ponto de inflexão entre os dois atratores, que é instável e pode ser propelido para qualquer atrator por influências relativamente pequenas e insignificantes.

<sup>85</sup> O autor indica que os métodos tradicionais como a mediação e a negociação seguem boas regras\*, porém, insuficientes para manejar os conflitos 5%, que seguem imunes às boas práticas e, por vezes, o método tradicional pode gerar efeitos negativos. Ele indica que os conflitos intratáveis são simplesmente mais difíceis e enfrentam limitações do paradigma científico pela singularidade das situações e excepcional dificuldade de compreensão do fenômeno. O autor cita perspectivas da abordagem tradicional que não se prestam ao tratamento de conflito de valor: comparação de coisas fixas com fluidas; pensamento em linha reta; privilégio do curto prazo; foco no problema; marginalização das emoções; simplificação excessiva; como lidar com complexidade extrema; não consideração do invisível; não consideração de avanços científicos e não tratamento de consequências bem-intencionadas (Coleman, 2011, p. 20-28).

\*: (1) saber qual o tipo do conflito e aprender a olhar para ele para entender como responder (concreto, simbólico ou transcendente); (2) encarar o conflito como oportunidade; (3) premissa de que cooperar funciona melhor; (4) ser flexível, pois a posição inicial limita as opções; (5) não pessoalizar o conflito; (6) escutar atentamente com respeito; (7) ser justo, assertivo e empático (Coleman, 2011, p. 16-17).

O modelo de Coleman (2011, p. 111), Attractor Landscape Model (ALM), não foca a identificação nem a satisfação dos interesses em jogo, e sim busca transformar a dinâmica do sistema conflituoso enquanto mantém o *status quo*. Similaridade com a ideia de transformação é percebida na obra de Galtung (2006), de Bush e Folger (2004) e de Lederach (1999), entre outros. O objetivo do método é o de recuperar o senso de exatidão, de possibilidade real de atuação e do alcance de solução sustentável, primeiramente abrindo o sistema para diferentes informações para só então reconfigurar o terreno onde as relações ocorrem.

Na Figura 7, Coleman pontua as diferenças entre os modelos de resolução tradicional e a abordagem sistematizada por ele para conflitos complexos, em que o contexto e a coerência das ações ganham relevo especial para nortear as intervenções.

Figura 7 – Diferenças entre os modelos tradicional e o ALM

<b>MODELOS PADRÃO E DINÂMICO</b>	
<b>Modelo Resolução de Problema</b>	<b>Modelo Terreno com Atratores</b>
<i>Premissas</i>	<i>Premissas</i>
. Visão de curto prazo e foco no resultado (acordos)	. Dinâmico, mudança de longo termo por padrões
. Decisões racionais	. Contexto emocional das decisões
. Processos lineares de mudança	. Dinâmica não linear
<i>Orientação</i>	<i>Orientação</i>
. Identificar questões atuais do conflito e necessidades subjacentes	. Ligação entre mapas e ciclos de <i>feedback</i> entre os elementos
<i>Objetivos</i>	. Identificar pontos centrais acionáveis
. Satisfazer as necessidades subjacentes e resolver o conflito	. Visualizar terreno com atrator manifesto e latente
<i>Abordagem</i>	<i>Objetivos</i>
. Análise do conflito, intervenção e acordo	. Precisão, representação, possibilidade e sustentabilidade
<i>Ferramentas</i>	. Reconfigurar terreno com atrator
. Resolução de problema, negociação, mediação, construção de consenso, compensação, concessões recíprocas, pressão, coerção	<i>Abordagem</i>
	. Estudo de caso (mapeamento de ciclos), visualização, endereçamento de probabilidades e leitura de <i>feedback</i> (comentários)
	<i>Práticas</i>
	. Complicar para simplificar
	. Construir e destruir
	. Mudar para estabilizar

Fonte: Coleman (2011, p.112).

A seguir são evidenciados alguns princípios e *insights* do Attractor Landscape Model (ALM) que representam a necessária mudança de paradigma na área de resolução de conflito, saindo da perspectiva padrão de análise e intervenção micro, atomista, mecânica e de curto prazo, para a visão holística, de múltiplas visões dos processos conflituosos e soluções sustentáveis.

O modelo de Coleman apregoa uma abordagem processual gradual, desembaraçando receios, suposições e desinformação. Um dos princípios para lidar com conflitos de valor prolongados é o de responder à dinâmica, não ao evento. A tendência típica das pessoas é a de não responder ao fluxo nem ao padrão das mudanças em desdobramento, e sim aos estágios da situação, especialmente quando

se tem uma crise. Mas isso pode ser inefetivo e, conforme exposto, pode inclusive perpetuar a dinâmica conflituosa. Como esse tipo de conflito se influencia sobremaneira pela dinâmica interna dos elementos que o compõem e é auto-organizado, a intervenção não deve buscar a indução de uma mudança, mas perturbar o sistema.

O conflito poderá responder de quatro formas diferentes (Coleman, 2011, p. 90): (1) o conflito não dá qualquer retorno, resiste à intervenção e mantém o *status quo*; (2) o conflito apresenta resposta exagerada a uma ação aparentemente insignificante, mesmo que a resposta seja na direção pretendida; (3) o conflito “enlouquece”, indo em direção totalmente imprevisível, até mesmo oposta ao pretendido, aparentemente independente da intervenção; (4) o conflito responde de modo previsível, comportando-se de maneira consistente e proporcional à intervenção.

Uma orientação ao lidar com conflito do tipo 5% gira em torno de pensar as dinâmicas em *loops* (voltas), não em linhas. Os processos de *loop* conectam diferentes elementos do sistema conflituoso e podem estimular ou inibi-los. Ao pensar dessa forma, tem-se maiores opções para iniciar uma mudança. Sobre mudança incremental *versus* mudança catastrófica, tem-se que, em um conflito de valor complexo com atratores, a tendência de escalada é gradual, aos poucos, com resposta proporcional dos envolvidos às táticas dos oponentes. E isso acontece pois existem elementos suficientes de reforço<sup>86</sup> e inibição<sup>87</sup> no sistema para limitar a severidade das respostas.

Em conflitos mais coerentes, em que se tem uma parte claramente apoiando ou se opondo à outra, o conflito aumenta em intensidade em um ritmo devagar (as partes se enxergam juntas) até chegar ao ponto de inflexão em um atrator negativo (quando a parte é instantaneamente vista como contrária a outra). Quando isso ocorre, a intensidade segue uma espiral dramática (dinâmica não linear) e se torna improvável reduzir a intensidade para seu nível original.

O mesmo ocorre quando as ligações entre elementos cognitivos e afetivos (laços entre as partes e crenças compartilhadas pelas pessoas) são baixas. Nesses casos o conflito segue uma relação linear de comportamento antagônico, com resposta proporcional à ação do outro. Daí a escalada ou desescalada do conflito se

---

<sup>86</sup> Provocação de uma parte.

<sup>87</sup> Objetivos comuns entre as partes.

dá lentamente e de forma incremental. Quando existe reforço intenso de *loops* (laços fortes de pensamento e sentimento sobre o outro), a parte pode ignorar o conflito ou optar por responder de maneira suave. Contudo, depois de um limite crítico de antagonismo ser alcançado, a resposta tende a ser agressiva e a transição entre o modo suave e agressivo passa a ser abrupta e extrema.

Estudos indicam que os três primeiros minutos determinam o tom da conversa restante quando se trata de conflitos morais. E é por isso que se diz que o começo importa mais (Coleman, 2011, p. 94). Os efeitos de pequenos detalhes não são tão visíveis de início, mas podem ser gatilho de mudanças que disparam outras mudanças causando um impacto grande na dinâmica conflituosa. Conforme salientado, Coleman ressalta a importância de o foco no tratamento de conflito de valor se basear em padrões e não em resultados, que são praticamente impossíveis de serem previstos em conflitos de característica não linear, como os chamados 5%. A dificuldade é a de que, em momento de crise, o pensamento e a visão a longo prazo cedem espaço para uma resposta imediata.

Todavia, até mesmo nestas ocasiões se faz útil olhar para comportamentos passados de modo a identificar padrões e tendências. Deve-se tomar cuidado, pois, para uma alteração duradoura no sistema, não basta analisar mudanças recentes, é necessário que a estrutura do conflito seja mudada, reconfigurando o terreno e os fatores (Coleman, 2011, p. 95-97). As emoções cumprem papel fundamental nos conflitos, pois são elas que estabelecem se as interações serão construtivas ou destrutivas (Coleman, 2011, p. 97-98). Elas não são apenas relevantes para a tomada de decisão, as emoções estão no centro do processo. Coleman explica que não interessa quão positivo ou negativo é o sentimento de uma pessoa pela outra, mas a proporção da positividade sobre a negatividade ao longo do tempo.

Segundo o autor, casais em relações saudáveis têm desavenças e experimentam certo grau de negatividade na relação, o que gera aprendizado e faz o relacionamento se desenvolver; algo normal. No entanto, a negatividade deve ocorrer em um contexto de suficiente quantidade de emoção positiva para que o relacionamento seja funcional; em conflitos complexos a lógica seria a mesma. A negatividade ou destrutividade de um conflito costuma ter um roteiro previsível, e seria desta maneira que os atratores latentes funcionariam como indicativos, mesmo não existindo animosidade manifesta (Coleman, 2011, p. 101-102). Pensar diferente é outra espécie de princípio a nortear o tratamento de conflitos complexos. Os vieses

cognitivos imperam nas ações pessoais e com frequência, além de ajudar, fazem com que as pessoas cometam equívocos de análise e comportamento. Os indivíduos têm tendência a manter os pensamentos e sentimentos auto-organizados e imunes a novas informações contraditórias. Por vezes, em vez de procurarem a informação mais acurada, eles atuam para defender o próprio senso de verdade e o que consideram certo, o que é válido.

Deve-se estar atento quando em um conflito complicado tudo faz muito sentido, como quem são os bonzinhos e quem são os bandidos. Nessas ocasiões a vigilância deve redobrar, pois os conflitos de valor considerados intratáveis são de difícil compreensão, são vastos, complexos, voláteis e recheados de informações contraditórias. Portanto, se estiver tudo certo no entendimento, pode ser que algum viés cognitivo esteja atuando e desviando a razão. Então será produtivo buscar informações diferentes, fornecendo múltiplas perspectivas sobre o tema em voga. É isso o que pesquisas sobre aborto revelam, que o fornecimento de perspectivas variadas e múltiplas informações sobre o tema eleva a conversa entre pessoas com visões opostas a um nível mais construtivo de diálogo (Coleman, 2011, p. 99).

Conflito e paz convivem, não são opostos e operam de modo independente. Essa é outra lição advinda de Coleman (2011, p. 100-101), que recomenda estratégias diversas para lidar com a situação momentânea de um conflito, de modo a ampliar a probabilidade de relações construtivas entre as partes no futuro e reduzir a probabilidade destrutiva em encontros futuros. O conflito complexo deriva de processos psicológicos absolutamente normais e sua lógica deve ser respeitada (Coleman, 2011, p. 102).

As pessoas buscam coerência (perceber padrões, desenvolver generalizações, usar viés confirmatório) e a defender suas visões de modo coerente ao escutar informação contraditória (atenção seletiva, reinterpretação, desconto, supressão), e lutam por suas comunidades, por dignidade, por terem voz, por sobreviverem e por se sentirem pertencentes. Em disputas de valor, as pessoas e os grupos geralmente estão fazendo o possível para responder a circunstâncias extremamente difíceis que colocam em xeque justamente a dignidade, a comunidade etc. De modo a escapar da armadilha do “nós *versus* eles”, é necessário que, frente a um conflito complexo, as pessoas envolvidas procurem se libertar da dinâmica restritiva e bastante simplificada da polarização para experimentarem a humanidade de seus oponentes de forma mais variada e com nuances (Coleman, 2011, p. 104). Recomenda-se explorar os

elementos do conflito e buscar soluções simples, mas cuja complexidade seja a todos informada, para solucionar os conflitos de valor (Coleman, 2011, p. 104). Coleman apresenta a ideia do minimalismo dinâmico, que sugere que coisas complexas – como epidemias, padrões de tempo perigosos e comportamento de multidão em eventos esportivos – podem, por vezes, ser entendidas por poucas regras, processos e mecanismos que demonstram como os componentes básicos do problema interagem entre si ao longo do tempo. Evidentemente que chegar ao cerne dessas regras, processos e mecanismos não é tarefa fácil. Mas, paradoxalmente em outro nível, a dinâmica dos conflitos é simples.

Outros norteadores no manejo de conflitos complexos seriam: o uso de métodos cientificamente comprovados como efetivos no tratamento desse tipo de conflito, ou seja, que aumentem a probabilidade de relações construtivas e diminuam a probabilidade de encontros destrutivos; a antecipação de consequências não esperadas, significando que os tomadores de decisão têm que ter a habilidade de continuamente se adaptarem, estarem abertos a *feedbacks*, reconsiderarem suas decisões e alterarem o curso de ação.

O modelo ALM como uma nova forma de pensar e agir brinda três práticas e suas inerentes contradições: complexidade e simplicidade; criação e destruição; mudança e estabilidade. Tais práticas, como movimentos críticos para a estabilidade e sustentabilidade a longo prazo, envolvem o gerenciamento de processos tensos, contraditórios, inconsistentes e mutáveis; nutrem a ideia básica de complicar para simplificar identificando padrões; criar o senso de esperança ao mesmo tempo que se descontrói armadilhas; e se adaptar às mudanças.

Deve-se tomar cuidado para identificar quando ocorre o colapso da complexidade, tornando o conflito mais difícil de ser tratado: a situação muito complicada se torna simples; o foco nos detalhes concretos é alterado para princípios gerais e abstratos; em vez de se obter informação acurada, passa-se a defender as ideias, valores e identidades de alguém; o grupo, antes visto como a junção de diferentes tipos de indivíduos, passa a ser encarado como uma coisa só; antes a pessoa era contraditória por vezes, mas passa a ser impecavelmente consistente; se antes o sentimento em relação ao conflito era variado, ele passa a ser unicamente um exagero de ódio; as preocupações e o planejamento a longo prazo se tornam reações a curto prazo; e se antes havia opções, no momento passa a existir apenas uma opção viável, o ataque.

O gerenciamento da complexidade apresenta duas facetas - se a situação perde complexidade e se torna simplista e polarizada, é necessário reintroduzir as nuances. Por outro lado, agregar muita complexidade torna a questão *overwhelming*. Portanto, é vital para o gerenciamento de conflitos de valor complexos encontrar um conjunto relevante de mecanismos padrão para facilitar a intervenção. Outro fator importante no gerenciamento de conflitos intratáveis diz respeito a lidar com as emoções, o que é parte crucial no tratamento, pois, embora a racionalidade recorra à tolerância e paz, ela geralmente é tragada pelo conflito. A tomada de decisão racional tem pouca influência nas tendências percebidas nos conflitos prolongados.

Portanto, papel importante na intervenção é o de gerar ambiência positiva, o que pode parecer simples, mas consiste em toda a missão para superar um conflito intratável (Coleman, 2011, p. 149). Se os envolvidos têm a oportunidade de experimentar a humanidade uns dos outros em circunstâncias positivas, haverá uma espécie de reserva de positividade que fará a diferença. Já o efeito negativo tem potência cinco vezes maior de impacto do que a emoção positiva e contamina o terreno no qual se desenvolve o conflito.

Contornar a disputa não agindo diretamente nela também compõe o rol de estratégias para evitar resistência no trato do conflito de valor, pois o mediador pode ser visto como alguém parcial, desequilibrando o poder caso atue diretamente. Geralmente, organizações internacionais atuantes em cenário de guerra miram suas atividades em alvos que fornecem as condições para o conflito, mas não na divergência em si; por exemplo, atuando na reconstrução do capital social de uma comunidade sem tratar diretamente o conflito pelo qual ela passa. Essa estratégia resolve aspectos negativos da disputa evitando que a disputa seja incorporada ou atraída pela polarização.

O uso de poder (*soft skills*) também compõe opções de gerenciamento. Nas favelas do Rio de Janeiro, existe um pastor humilde que atende traficantes, milicianos e policiais mediando questões com seu poder religioso de pacificar. Ele não tem recurso financeiro nem poder bélico, mas atua e é reconhecido pelo uso do seu poder pacificador (Nogueira, 2010).

Assim como os políticos constroem redes, a mediação de conflitos de valor pode se valer de correntes, em que a parte A fala diretamente com a parte B, que possui contato com outras partes com as quais A teria restrição em falar. Assim, o diálogo flui pela série de encontros. Por outro lado, o mediador pode exercer o papel

de interlocutor, sem prejuízo de haver contato direto na corrente estabelecida pelas partes. Estar preparado para a sorte e saber aproveitar a oportunidade em encontros inesperados pode render diálogos construtivos e avançar questões intratáveis. A introdução de objetivos e identidades comuns também se configura como estratégia e como umas das funções dos mediadores – ressaltar preocupações e objetivos comuns. Ademais, a reconstrução de capital social, como citado em exemplo anterior, é um tipo de iniciativa que sustenta acordos, por ser baseada no dia a dia com as pessoas mais afetadas pelo conflito.

O uso de protótipos de cenários com as mudanças almejadas e testes seria outra estratégia no gerenciamento de conflitos. Tais medidas criam o senso de possibilidade e, feitas em confidencialidade, preservam as expectativas até se tornarem públicas ao alcançar resultados favoráveis (Coleman, 2011, p. 154-155).

Outra necessidade no gerenciamento de conflitos do tipo 5% é fazer atratores negativos serem menos atraentes. Para tanto, dissociar ou decompor seus elementos para se chegar a uma narrativa com mais nuances é um dos principais caminhos. Por exemplo, apontar inúmeras exceções a um estereótipo negativo que um grupo nutre sobre alguém, ou especificar informações, diferente de fazer demandas genéricas e abstratas. Isso faz iniciar um processo de auto-organização que diminui a intensidade do conflito.

Outra técnica voltada para que as decisões sejam tomadas sistematicamente, em vez de automaticamente, é a oficina interativa de resolução de problemas (Coleman, 2011, p. 154-155). Ela propicia condições de baixa ameaça (física), alta segurança psicológica, silêncio, conforto, ausência de pressão de tempo e poucas demandas cognitivas. Neste ponto, apresentam-se algumas contribuições de Herbert Kelman<sup>88</sup>, o idealizador da técnica.

## 5.2 ESTUDOS PARA A PAZ

A teoria e a prática das oficinas interativas (Abordagem Interativa de Resolução de Problema) foram por Kelman sistematizadas, e inspiradas na teoria das necessidades humanas básicas de John Burton (Kelman; Wintersteiner; Graf, 2017, p. 4-5), sendo o resultado de anos de observação, experimentos e reflexão. Kelman

---

<sup>88</sup> Para uma visão geral dos trabalhos do professor Kelman, *vide* coletânea de artigos (Kelman; Wintersteiner; Graf, 2017).

foi um dos cientistas pioneiros em amalgamar várias disciplinas acadêmicas a serviço das pesquisas sobre a paz<sup>89</sup>, em apresentar e aplicar o conceito de prático-pesquisador. Kelman enxergava o conflito, especialmente o internacional, como um processo orientado por necessidades humanas e por medo, sendo um fenômeno multifacetado entre sociedades mais do que um fenômeno apenas entre Estados<sup>90</sup>, de influência mútua, interativo na escalada e com dinâmica autopetruante, em linha com a ideia de 5% de Coleman, conforme exposição anterior. Além das oficinas interativas, Kelman indicava a reconciliação para tratar conflito de valor. Ele mencionava ter sido o termo reconciliação primeiramente usado em discurso religioso (Kelman; Wintersteiner; Graf, 2017, p. 206), e que a dramática mudança política em 1994 na África do Sul, com o estabelecimento da Comissão da Verdade e Reconciliação, foi o marco da mudança no uso desse conceito por cientistas sociais.

Na coletânea com artigos de Kelman, ele relata que, após o período de Guerra Fria, a frequência e a intensidade de conflitos dentro de um mesmo Estado aumentaram, e destaca que, diferente de conflito entre países, a disputa entre pessoas de uma mesma nação carrega a necessidade intrínseca de as pessoas terem que conviver umas com as outras. Além disso, aponta que a essência da reconciliação passa pela mudança na forma como as pessoas enxergam os ex-inimigos e como agem uns com os outros enquanto aprendem a conviver.

Conforme Kelman, seria preciso aceitação e confiança mútua para cada grupo sentir segurança, dignidade e bem-estar. E seria por esse motivo que a reconciliação serviria para restaurar laços em conflitos prolongados. Segundo Kelman, Wintersteiner e Graf (2017, p. 207), a reconciliação pode ser entendida como a aceitação mútua de membros de grupos (previamente) hostis, e o estabelecimento de estruturas e processos sociais e psicológicos para o desenvolvimento e a manutenção da aceitação, significando confiança e atitude positiva frente às necessidades e interesses do outro grupo. Chave para a reconciliação seria a aceitação da identidade e humanidade do outro. O autor relembra o que aconteceu com a Alemanha na Europa após a Segunda Guerra Mundial; os países europeus precisavam conviver uns com os outros e foi criada a União Europeia integrando a Alemanha.

Para encerrar as contribuições de Kelman sobre tratamento de conflito de valor macro, uma curiosidade. Ele afirmava que o uso do termo resolução de conflito, em

---

<sup>89</sup> O início das pesquisas de Kelman se deu na década de 1950.

<sup>90</sup> Similar ao modo de ver de Galtung.

vez de estudos da paz, adveio de teóricos que passaram a produzir material durante a Guerra Fria, no período do governo McCarthy nos Estados Unidos, e que, desde o início, as pesquisas, os estudos da paz e o campo de resolução de conflitos foram pensados como sendo a mesma área (Kelman; Wintersteiner; Graf, 2017, p. 6-7).

Outro teórico de destaque nos Estudos Para a Paz, John Paul Lederach, indica que a sociedade se encontra dividida e que, para o alcance da paz sustentável, os conflitos contemporâneos exigem outras abordagens além da diplomacia tradicional, do cessar-fogo, da negociação de acordo de paz; é preciso inovação crítica. O objetivo, segundo o autor, gira em torno de que antigos antagonistas não simplesmente baixem as armas, mas alcancem uma profunda reconciliação sustentada por toda a sociedade, providos de mecanismos que promovam a justiça e tratem as raízes das causas de inimizade. Para tanto, seria necessária uma mudança paradigmática com enfoque na restauração e reconstrução das relações (Lederach, 1999, p. ix).

Segundo Lederach, a paz é sustentada quando todos os setores da sociedade participam da sua construção. Se por um lado o conflito progride por etapas, a construção da paz consistiria em um processo permanente com papéis, funções e atividades interdependentes e o uso de recursos socioculturais e socioeconômicos. Na construção da paz<sup>91</sup> seria também necessário considerar as preocupações subjacentes ao conflito. Para ele, a abordagem de construção de paz emergiu do seu ponto de vista de um prático mais do que de um teórico, e a referida prática iria além da negociação de interesses substantivos. O objetivo principal da teoria seria a promoção da prática.

No referido livro sobre construção de paz em sociedades divididas, Lederach provoca: embora as lutas permaneçam no globo, é crescente o esforço contínuo por paz. Daí a indagação: desde o fim da Guerra Fria as coisas estão melhores ou piores? Ele agrega que seu esforço consiste mais em estabelecer fundamentos para a discussão de pressupostos, abordagens e técnicas do que fazer uma análise

---

<sup>91</sup> Segundo o dicionário de resolução de conflito Yarn (1999, p. 348-349) há diferença entre “construção da paz/*peacebuilding*”, “manutenção da paz/*peacekeeping*” e “pacificação/*peacemaking*”, sendo a construção da paz uma abordagem proativa para desenvolver e manter a paz com foco no desenvolvimento de mecanismos estruturais e institucionais favorecendo a não violência e a resolução das diferenças de modo construtivo para o alcance de uma reconciliação abrangente; enquanto a pacificação seria o processo de modificar o comportamento de pessoas e instituições para relacionamentos mais pacíficos; e a manutenção da paz seria o método de redução do conflito mantendo as partes afastadas e garantindo algum nível de segurança.

extensiva de dados disponíveis. Sobre a paz, Lederach afirma que ela não é apenas uma condição ou um estágio temporal, a paz seria uma construção social, um processo que requer investimento e material, desenho e coordenação de trabalho com o estabelecimento de fundações e esforço de manutenção. O autor lembra que os relacionamentos são as bases do conflito e das soluções a longo prazo e, desse modo, aponta a reconciliação como o meio para gerar engajamento nos relacionamentos, o que é diferente de buscar formas de desengajar ou minimizar a filiação de determinados grupos. Assim como Coleman, ele revela que as mesmas conclusões da física quântica e da teoria do caos indicam que o sistema de conflito deve ser encarado como um todo, contemplando necessariamente as relações entre seus elementos para a dinâmica ser compreendida; e ainda afirma a importância de abordar questões do passado sem a ele ficar preso, pois as pessoas necessitam expressar suas dores. Muitas vezes, em conflitos de valor prolongados, os indivíduos têm traumas de perdas, raiva, sofrimento e memória vívida de injustiças. Portanto, o reconhecimento seria decisivo na dinâmica reconciliatória e na recuperação das pessoas e dos relacionamentos (Lederach, 1999, p. 26).

Lederach comenta que a visão de futuro pretendida na reconciliação deve aumentar a interdependência e que o longo prazo traria o senso de responsabilidade e futuro compartilhado<sup>92</sup>. Ademais, indica que, ao reformular o presente, o passado e o futuro podem conviver e, para tanto, deve-se pensar fora da caixinha buscando inovação. Para o autor, a reconciliação significa um espaço social em que as pessoas e as coisas se juntam e, a partir do reconhecimento de novos começos, ela acontece e as pessoas podem virar a página. No fim, a reconciliação cria novas percepções e propicia experiências compartilhadas reafirmando a paz.

---

<sup>92</sup> Tendo em vista que a paz pode se dar por meio de um processo de mobilização, interessante ressaltar a mobilização social como processo de convocação de vontades para a mudança de realidade com a busca de um propósito comum, sob uma interpretação e sentido também compartilhados. Obra de Henriques e Werneck (2008), advinda do campo da Comunicação Social aborda a temática ressaltando a importância do papel da comunicação como o processo capaz de gerar e manter os vínculos entre os sujeitos mobilizados e a necessidade da realização de ações integradas que potencializem o processo de mobilização, em linha com os esforços de paz coordenados indicados por Lederach. Nesse sentido, outro livro interessante (Mafera, 2008) indica que, quando se está mobilizado por uma causa, a relação estabelecida com a causa pode ser baseada tanto em contemplação, quanto em sociabilidade e diálogo. O autor ainda afirma que as dimensões de estratégias de comunicação para a mobilização social podem se dar de três formas distintas: 1- espetacular, chamando atenção pública à causa social com ações além do ordinário; 2- festiva, com a realização de eventos para engajamento *in loco*; e 3- argumentativa, tornando disponíveis publicamente os argumentos, mantendo debates públicos e dando aos indivíduos condições para entender as razões da causa.

Semelhante a Galtung, Lederach vislumbra a construção da paz pela transformação do conflito por meio de uma abordagem compreensiva, integrativa e estratégica. Além disso, ele enfatiza cinco pontos pensando na construção de paz sustentável em sociedades divididas: 1) a relevância do desenvolvimento da teoria e prática se voltarem aos atores na faixa intermediária, que conseguem fazer os processos impactarem tanto os tomadores de decisão quanto as pessoas mais simples; 2) a necessidade de estratégia para os subsistemas que se conectam com a dinâmica geral do conflito (em linha com a ideia de complexidade sistematizada por Coleman); 3) a essencialidade em focar a construção de relacionamentos, o que torna evidente que a reconciliação não teria utilidade apenas em esforços de restauração após acordos; 4) a busca constante por inovação para lidar com os conflitos contemporâneos; e 5) a centralidade que uma coordenação deve exercer nos esforços de construção de paz (Lederach, 1999, p. 151-152).

Enquanto vários autores falam em transformação do conflito, Johan Galtung vai além e usa expressão mais radical, explicando que todos os conflitos são iguais em uma dimensão: seriedade para os envolvidos e afetação nos sentimentos, pensamentos, comumente se relacionando à sobrevivência, seja a busca pela satisfação de uma necessidade humana básica - algo concreto, como se alimentar -, seja a busca do bem-estar - como a felicidade -, ou seja a luta pela identidade ou liberdade - valores (Galtung, 2006, p. 5). Johan expõe que o conflito tem o direito de ser processado com transcendência para que as partes possam conviver com ele, e divide o conflito na seguinte tipologia: entre as pessoas (micro), dentro das sociedades (meso), entre Estados e entre nações (macro) e entre regiões e civilizações (mega). Galtung (2006, p. 10) aduz que os trabalhadores de conflitos precisam ter imaginação e criatividade para lidar com a contradição entre dois objetivos, que é a raiz das contendas, e lembra que as metas podem ser positivas (perseguidas) ou negativas (evitadas) e que as ideias fundamentais são mais importantes que enxergar a solução imediata para o conflito. Extremamente benéfico, segundo o autor, seria o trabalho para a prevenção da violência, não necessariamente a prevenção de conflito, o que não faria sentido.

Outra contribuição de Galtung (2006, p. 11) se refere à prioridade das metas das pessoas em conflito. Assim como a famosa pirâmide de Maslow sobre

necessidades humanas, ele indica que as necessidades básicas<sup>93</sup> seriam mais profundas do que os valores, que passam a fazer parte da identidade pessoal, podem ser escolhidos e, por isso, comporiam o rol de liberdade. Ele indica que a falta de dignidade seria uma violência e que a negociação só seria possível em se tratando de objetivos e valores e não de necessidades básicas. Interessante o limite imposto por Galtung – há uma ética detrás do uso dos métodos, que são limitados e não devem pretender cuidar de todo tipo de conflito, sofrimento e dor.

Tal linha de raciocínio sobre o poder de escolha é percebida também em *Identidade e violência: a ilusão do destino*, de Amartya Sen (2015), que indica que as identidades das pessoas são plurais pelo fato de as pessoas pertencerem a vários grupos simultaneamente. Sen indica que as categorias identitárias não deveriam ser encaradas como identidade única, sendo possível que cada indivíduo decida sobre a importância relativa de suas diferentes associações e filiações em contextos específicos. Ademais, menciona que a imposição de uma identidade supostamente única seria uma violência, gerando a percepção de não alternativa, o que contribuiria para confrontos sectários, com a identidade supostamente predominante afogando as outras afiliações. Enfim, Sen encara a presunção de categorizar as pessoas com base na religião ou cultura como um reducionismo e perda de nuances importantes na vida humana, o que seria também uma fonte de conflito. Para ele, a possibilidade de escolha da identidade seria uma fórmula ou alternativa para percorrer o mundo dividido.

Galtung (2006) faz outra interessante análise entre tipos pessoais, sendo descontrolado aquele que cede à emoção em um conflito e não o supera, e omissivo aquele que se ressentido e não trata a questão. Portanto, para lidar com tais dificuldades, o autor indica ser necessário um trabalho intelectual preventivo, antes que a emoção tome as rédeas. Nesse sentido, Johan fornece algumas dicas, como não usar a palavra “mas” em alguns contextos, evitando o negativo. Ele indica que, em se tratando de conflitos, deve-se reforçar a orientação para o futuro de esperança construtiva, com a apresentação da solução como uma proposta e não como ultimato.

Na referida obra, Galtung recomenda técnicas sobre a disposição de semicírculo para diálogos presenciais e sugere evitar o uso de mesa nos diálogos transcendentais, pois pode denotar dinâmica do tipo ponto-contraponto. Na verdade,

---

<sup>93</sup> Não se escolhe a necessidade básica.

ele comenta a existência de toda uma arquitetura para a transformação de conflitos (Galtung, 2006, p. 224). Em vista do método sistematizado por ele conhecido por Transcend<sup>94</sup>, o acordo não seria uma palavra positiva (Galtung, 2006, p. 24). Ele enxerga o acordo como o conforto dos pobres, daqueles que sabem tão pouco que enxergam o acordo como única alternativa, em detrimento de outras possibilidades que poderiam resultar do conflito. Para o autor, o acordo de consenso seria um resultado insatisfatório para as partes; elas se uniriam somente pela insatisfação partilhada, ao cederem. Portanto, a melhor receita para lidar com conflitos seria a transcendência positiva, uma abordagem diferente para a criação de novas realidades, a qual prevê a transformação temporária do conflito, tornando-o mais manejável.

Para Galtung, a transcendência consiste em descobrir a fórmula ambos “e” em vez de usar “ou”. Transforma-se o conflito unindo a contradição com “e”, criando um novo critério, fazendo o conflito se dissolver com a aceitabilidade das partes que brotaria de uma nova realidade<sup>95</sup>. O autor pondera a compatibilização entre coisas materiais efêmeras e questões espirituais, objetivos que podem se entrelaçar, dependendo de onde, quando e como. Para tanto, seria trabalho do mediador, ou trabalhador de conflito como ele denomina, estimular o diálogo aprofundado, com um quê inquiridor, explorando prognósticos e previsões, já que toda conversa se baseia em questionamentos. Ele mostra que a mudança em um diálogo ocorre quando uma das partes altera o ponto de exclamação para o ponto de interrogação; assim, o importante seria adentrar o conflito oculto, que serve de base para o conflito manifesto (Galtung, 2006, p. 33-34). Esse conflito oculto giraria em torno da pretensão em estar certo, ter a justiça ao seu lado; seria a justificativa usada para as posições sustentadas.

O autor explica que o processo judicial não serve para a transformação, nem de união das contradições, pois se baseia em quem tem razão e qual parte será inocentada – ambas as partes não podem estar certas ao mesmo tempo. Os tribunais teriam um repertório limitado de resultados; pois, na verdade, tratam de legalidades e não de soluções. Ele alega que a aceitabilidade seria baixa e a sustentabilidade incompatível com o tipo de decisão em que há um vencedor e outro perdedor. Nesses

---

<sup>94</sup> Além do trabalho direto com o manejo do conflito, Galtung ressalta a importância do jornalismo e da educação para o fomento da paz (Transcend.org., [2023]).

<sup>95</sup> Abordagem similar é usada no livro *Conversas difíceis* (Stone; Patton; Heen, 2011).

casos a aceitabilidade da decisão judicial apenas serve para impedir represália e desforra, consistindo em uma relação social ruim.

Galtung indica que o mediador deve, com criatividade, aprender a ouvir o que não foi dito e a ver o invisível, identificando pressupostos e os ajustando para encontrar um ponto comum entre as partes. Ademais, indica ele que o mediador pode fazer rememorar conflito já solucionado dizendo “isto me faz lembrar de...” e então traduzindo um conflito para o outro (Galtung, 2006, p. 40). Além disso, Galtung, como matemático, reforça a importância de se trabalhar o conflito e transformar a forma de concebê-lo, indicando que comumente as partes tratam o fenômeno de modo simplista. Ele indica que, para superar a limitação do conflito, seria necessária uma reflexão para transformar as certezas das partes.

As intervenções do mediador devem ser criativas, relativizando o que está posto ou a forma como está apresentado e trazendo à tona mais informações e conhecimento, o que se dá por meio do diálogo profundo, e não do debate ou duelo entre argumentos. Ele reforça a orientação para o futuro de esperança e não um diálogo focado em um passado traumático. O uso, por vezes, de humor gentil, cairia bem, segundo Galtung. E com cuidado ele lembra de não se verbalizar aquilo que está implícito, o que pode ser um caminho para não causar dor, se estiver vinculado a uma má intenção. Ele afirma que os conflitos lógicos são problemáticos, pois as emoções se voltariam apenas à contradição, sem elemento para ceder, e que, portanto, para lidar com esses conflitos, seria necessário acrescentar mais objetivos, o que complexificaria e acarretaria maiores possibilidades de contradição e de intercâmbio também (Galtung, 2006, p. 50).

Galtung é crítico do modelo de mediação e negociação proposto por Harvard, da visão “ganha-ganha”, e aponta a insuficiência em obviedades apontadas pela teoria de negociação e o que ele chama de truques baratos, que não vão a fundo. Para ele, o importante é reunir as partes para criar uma nova realidade. De maneira um tanto polêmica, Galtung (2006, p. 227) afirma que não existe mais flexibilidade nos interesses do que nas posições. Ele indica ter o modelo “Transcend” influências liberais, marxistas, budistas, e acredita que mediação não é um trabalho para pessoas mornas, sendo que o trabalhador de conflito desapaixonado não executará um bom trabalho.

Além disso, há a sinalização de que o mediador deve apontar a luz no fim do túnel para despertar nas partes o sentimento de esperança, considerando que o

conflito torna insuficientes as qualidades das pessoas para superá-lo e que as propostas surgidas no diálogo de transformação ou transcendência devem ser relevantes para o conflito tal como ele é conhecido pelas partes. Não adiantaria uma decisão exterior ao universo das partes pela falta de identificação com as realidades experimentadas por cada indivíduo. Ele ressalta que, para uma boa solução, as partes têm que se identificar e reconhecer suas realidades nas propostas, como se a nova realidade devesse abarcar um pouco daquilo que é velho (Galtung, 2006, p. 210-211).

Além da estratégia “isto me faz lembrar de”, quando o mediador usa conflito passado já solucionado para fazer o diálogo avançar, Galtung sugere ao mediador combinar de modo diferente elementos já conhecidos, por vezes simplesmente alterando a ordem temporal na retomada de acontecimentos ou de propostas em sequência, denotando que a alteração possível no tempo também pode acontecer no espaço (Galtung, 2006, p. 214). Outra recomendação do autor vai no sentido de que a identificação de axiomas de fé comum pode criar uma ponte com a ideia de e-ambos.

O autor afirma que o crédulo constrói sua imagem de mundo ao redor de apenas um fator, vendo o restante à luz desse único fator. Para ele, transcender é entabular diálogo direto entre as partes ou realizar negociações brandas com o propósito de desenvolver ideias e mudar o modo “tentar convencer” para “enriquecimento mútuo” e passar de “debate” para “diálogo”. O método Transcend, segundo Galtung (2006), p. 243), seria um produto não acabado, voltado para tratar conflitos de modo sustentável no aqui e agora, embora o conflito precise de tempo para a sua transformação, conquanto a solução para ser considerada boa deve poder ser revertida. Lembrando que nem toda incompatibilidade e contradição teria de ser transcendida, dissolvida ou resolvida. A nova realidade criada não estaria imune a novas contradições.

Outro ponto interessante de Galtung é a ressalva de que na sociedade moderna as aproximações indiretas são mais privilegiadas que os diálogos diretos. Enfim, o programa “Transcend”, no entendimento de Galtung (2006, p. 243), inclui a transformação do conflito para desamarrá-lo; propõe a construção da paz contra a polarização e contra a desumanização em atitudes e comportamentos; pretende a manutenção da paz para amortecer a violência, feita com métodos suaves e a reconciliação; pretende a cura e o encerramento do conflito para quebrar o ciclo vicioso da violência.

### 5.3 ÂNGULO PSICOLÓGICO

Shapiro (2017) indica que os conflitos de valor, aqueles mais difíceis de lidar, são assim classificados por estarem imbuídos de emoções, as quais as pessoas não podem resolver. Entretanto, o autor destaca que as emoções podem não ser resolvidas, mas os conflitos sim, e faz uma análise radiográfica de como esse tipo de conflito repercute nas pessoas, como elas se sentem, e indica prescrições para lidar com tais situações por meio do método da Teoria da Identidade Relacional. O autor evidencia a racionalidade, a emoção e a identidade como dimensões chave na resolução de disputas e trata profundamente o aspecto identitário (identidade central e identidade relacional), argumentando que, quando a pessoa sente sua identidade ameaçada, ela faz uma escolha sobre como responder. Para ele, o espaço entre os indivíduos define a relação, se amigos, inimigos ou traidores.

Assim como Amartya Sen, Shapiro indica que todos pertencemos simultaneamente a vários grupos e que o ser humano se vincula a valores religiosos, políticos e imbuí importância nisso. Enquanto alguns aspectos da identidade mudam, outros não. Portanto, para o autor, a ideia da identidade fixa seria uma falácia. Em situação de conflito, pode-se escolher quais aspectos da identidade priorizar. Shapiro aponta que, quando a mentalidade adversarial predomina (típica da polarização) ou quando a percepção da identidade é atacada, o que pode gerar a sensação de rejeição, abandono, castração ou desamparo, tem-se aumentadas as diferenças entre os indivíduos. A percepção se torna a de que as partes são imutáveis, e a tendência seria as pessoas considerarem suas próprias perspectivas como as certas e superiores, diminuindo a igualdade.

Shapiro identifica o que denomina de cinco “iscas emocionais” da mentalidade adversarial e indica formas de lidar com cada uma delas, conforme se discorre a seguir.

1- *Vertigem*: seria aquela relação que consome energia emocional, um túnel, uma espiral com foco no negativo, parecendo errado o mundo de fora, não o mundo com a pessoa. Nessas circunstâncias se diminui a reflexão, e a pessoa é levada ao padrão com a noção predeterminada do outro, o estereótipo. Há uma simplificação excessiva e a busca por evidência confirmatória. Restaria o medo do futuro e a vitimização poderia aparecer. O trauma que passa de geração em geração pode despontar e haver a incorporação do antigo cenário emocional no conflito atual. Para

lidar com a vertigem, Shapiro recomenda tomar consciência da vertigem, fazer uma pausa, dar nome ao que acontece, lembrar o propósito no conflito, enfatizar aspirações comuns, usar autoridade legítima, pedir desculpa se necessário, cuidar do ambiente da negociação, relativizar, enxergar o futuro lembrando boas coisas comuns, e externalizar emoção com cuidado.

2- *Compulsão*: seria repetir o comportamento padrão, o que recria condições do conflito. O ser humano busca o prazer enquanto evita a dor. A ferida emocional envia a lembrança para o inconsciente, que fica extremamente vigilante a qualquer estímulo que possa levar à ferida emocional novamente e tenta aliviar emoção dolorosa. Embora possa parecer que repetir o padrão seja uma alternativa, isto configura um padrão autodestrutivo. Geralmente as pessoas sentem, não falam sobre isso e acabam por repetir o comportamento que leva a um resultado ruim. Nessa circunstância o indivíduo não diferencia a memória do presente. Para lidar com a compulsão, o autor sugere identificar a relação com o padrão repetitivo (se evita, confronta, acusa, sabota) e seu gatilho (se comportamento ou evento). Sendo previsível o fenômeno, pode-se fazer algo diferente para alterar o ciclo. Nomear a dinâmica seria um passo importante, pois externalizar confere a condição de confrontar o ciclo. Importante compreender que nessa dinâmica uma pequena ameaça à identidade pode disparar uma reação enorme.

3- *Tabu*: cumpre importante função social; são proibições sociais de ação, pensamento e sentimento que a comunidade considera inaceitáveis. Mas como resolver um conflito do qual não se pode falar? Para lidar com o tabu, Shapiro indica a necessidade de se ter consciência dele, de estabelecer uma zona segura para discutir e decidir metodicamente como tratá-lo. O tabu protege a identidade, como exemplo, não falar sobre a vida romântica ou blasfemar desrespeitando algo que o outro venera. Válido lembrar que o tabu do outro limita a visão e a liberdade, e que só de falar no tabu as pessoas podem se sentir mal. Para conversar sobre o tabu, deve-se esclarecer o propósito, estabelecer os limites para a conversa e explorar pontos sem comprometimento.

4- O *ataque ao sagrado*, que é indivisível, infinito, intrínseco, de significado inviolável e dá sentido para a vida, pode ser o gatilho para uma reação exagerada. Aquilo que é considerado sagrado está imbuído de significado divino. Portanto, criticar a parte é o mesmo que criticar o todo. Pode ser um lugar, evento, membro da família, texto, profeta, bandeira ou data. O sagrado se constitui como uma catedral no tempo,

e, para tratá-lo, Shapiro recomenda a prevenção como melhor estratégia. Às vezes se ofende sem saber. As pessoas se recusam a fazer concessões envolvendo crença sagrada, pois ela lhes parece absoluta. No entanto, o tabu pode ser mais difícil de discutir e o sagrado mais resistente a mudar. Um antídoto eficiente seria conhecer as histórias mais profundas do outro.

O autor distingue a importância relativa que se dá a um valor: (1) importante, (2) pseudo-sacro/sagrado sob condição, (3) sagrado/valor intrínseco, (4) sagrado sagrado/santidade. Auxilia o esforço em tratar o sagrado o fato de fazer a outra pessoa sentir que ela é reconhecida e respeitada em suas preocupações. De igual modo é útil ajudá-la a entender o que é sagrado para você e, juntos, encontrarem um ponto comum. Também, deve-se conhecer a identidade do outro e falar em conformidade com ela, lembrando que a identidade do outro pode ser: (1) fundamentalista/identidade fixa determinada pelo divino, (2) construtivista/identidade fruto da construção social, (3) anátista/budista/não há identidade permanente, (4) quântico/identidade é fruto da natureza e criação. Shapiro sugere o uso da ambiguidade construtiva e a liberdade, com cuidado, de reinterpretação do significado do sagrado, pois até religiosos (re)interpretam dogmas. Em relação ao sagrado, o que mais importa está na mente e não no objeto. De modo a melhor compreender e conduzir um diálogo sobre o sagrado, é útil dar o *zoom in* na pessoa e *zoom out* na sua estratégia e no contexto, focar no problema e cuidar da afirmação da identidade.

5- As iscas adversariais na *política de identidade* (quem ganha o quê, onde e como) surgem em espaços de interação para a tomada de decisão, como no casamento, no trabalho e na família. Shapiro indica que não conhecer o terreno político onde as decisões são tomadas nos torna vulneráveis à exploração, e alerta que pode ocorrer também de a pessoa se vincular a uma identidade negativa e se identificar apenas em oposição ao outro. Isso é fruto do olhar para a negociação ou outra interação como um jogo, o que impede a resolução pacífica, pois no momento que o conflito for resolvido, a identidade negativa deixará de existir; será um golpe existencial.

Outro ponto da “isca adversarial” é que, por vezes, a identidade em oposição é usada para manipular e dividir as pessoas, o que pode acarretar o sentimento de exclusão do processo decisório; indivíduos podem se sentir um peão no tabuleiro de um sistema político injusto. Conforme o autor, para tratar a política de identidade, é importante mapear os níveis de influência política (quem manda, quem são os

aliados), identificar quando as pessoas querem forjar identidades (tentam moldar a narrativa e forçam o grupo a ter uma identidade única) e construir uma identidade positiva. Shapiro também alerta que a pressão política interna pode ser o motivo de uma resistência na reconciliação e recomenda cuidado com quem mina o esforço de outrem para resolver o conflito. A ênfase em superar uma divisão política é um desafio compartilhado, e o treinamento de lideranças em negociação é uma opção, bem como o desenho de processo de tomada de decisão inclusivo. Para se proteger da manipulação, será útil rotular a dinâmica manipulativa usada contra você, bem como se esforçar para tornar a relação inclusiva. Aumentar o poder de onde está posicionado, alinhar-se, procurar pessoas com a mesma agenda, estabelecer um papel com influência política, buscar agenda social para proteger sua identidade e forjar boas relações; tudo isso também contribui para defender-se da manipulação.

Shapiro indica que, para sair de um conflito carregado de emoção, é fundamental acreditar ser possível, e, assim como Galtung e Lederach, aponta a necessidade de um processo de transformação emocional para transcender a visão das perspectivas opostas e ir além do nós e eles. A dinâmica transformadora tem que ser empática, aberta e buscar a harmonia, não a vitória. Enquanto as diferenças sobre questões tangíveis podem ser resolvidas, as diferenças sobre identidade devem ser harmonizadas. Tendo em vista que a falha em lidar com o passado o condiciona a se repetir, e que as emoções aflitivas e estruturas divergentes são barreiras para a resolução, um método de dinâmica integrativa consistiria em desvelar a identidade; trabalhar com a emoção e suas dores, reconhecendo a dor e considerando desculpa e perdão; fortalecer as relações e trabalhar o cenário futuro. O autor afirma que as emoções mudam com o tempo e têm um propósito, até o rancor. Quando alguém ameaça a identidade de outro, pode parecer desleal não retaliar<sup>96</sup>. Todavia, sustentar o rancor gasta energia. E nesse espaço há a possibilidade de uma escolha. Reconhecer a dor emocional - a dor é inevitável, mas o sofrimento pode ser reduzido. Para Shapiro, os MASCs são insuficientes para resolverem a dor, que tem que ser confrontada diretamente, porque as pessoas precisam saber o que sentem. Para tanto, seria necessário revelar informação da sua vida para o outro. E então as pessoas se conectam. O autor recomenda atenção em ações sutis para provocar conexão, como o convite do marido para a mulher assistir à TV junto, a criação de um

---

<sup>96</sup> Exatamente o que aconteceu com Israel e Hamas em outubro de 2023.

ritual significativo e repetitivo para conexão no conflito, por exemplo, um lanche antes da reunião coletiva e um minuto de silêncio em respeito às vítimas fatais. Quanto mais ligações e mais diversas, maior a força de resiliência da relação e maior a chance de lidar construtivamente com o conflito.

Shapiro classifica um sistema para lidar com as identidades, o sistema SAS (separar, assimilar e sintetizar), em que *separar* significa a pessoa manter sua identidade intacta; *assimilar* significa incorporar parte da identidade do outro, aumentando sua identidade; e *sintetizar* significa redefinir a relação com o outro, de modo que as identidades centrais coexistam, continuem separadas e conectadas; como exemplo, os diferentes grupos étnicos que moram nos EUA e seguem suas etnias e também se identificam como americanos. Para o autor, a transformação e a transcendência ocorrem ao identificar e desenvolver um possível novo cenário com a identidade, reconfigurando a relação com os prós e contras avaliados. O autor entende a reconciliação como o diálogo com o outro, que deve ser seguido depois de confirmada a vontade de mudar e avançar.

Assevera Shapiro que em conflito os indivíduos vivenciam impulsos contraditórios, como resolver o problema e se proteger, indo as emoções em duas direções: para dentro ou fora da relação. E que tal contradição não seria evitada nem resolvida, mas escolhida. Seria uma dialética a tensão entre aceitação e mudança. E quando a tensão satura, a pessoa passaria a querer alterar o comportamento do outro, não o próprio. Ele comenta que a traição gera força de retaliação para a pessoa restaurar seu senso de ordem moral, sendo que, para evitar a escalada, seria necessário desenredar o impulso da ação. O impulso não pode ser evitado, mas se pode escolher como responder. Shapiro comenta que tomar a consciência da tensão, alimentar a força que leva a pessoa aonde ela quer, saber que a tensão reside na outra pessoa também poderia ajudar.

O autor apresenta um método simples e útil para inserir participantes no processo de tomada de decisão, que ele chama de método ECNI, sendo necessário pensar em quem deve ser excluído do processo decisório, quem deve ser consultado anteriormente, quem deve participar da negociação e, por fim, pensar nas pessoas que apenas precisam ser informadas após a tomada de decisão.

#### 5.4 ASPECTO RELIGIOSO

Em relação à religião, é certo que, como uma característica histórica humana, ela tem sido efetiva em promover a cooperação entre um amplo número de pessoas. Inclusive, há quem afirme que muitas das instituições seculares (não religiosas) que promovem confiança social e cooperação seriam consequência de instituições religiosas pioneiras; daí a relevância de, nesta pesquisa, tratar brevemente de religião e conflito, como uma janela para aprendizado de possíveis soluções.

Conforme Seul (2017a), o Pew Research Center indicava em 2015 que a humanidade era formada por aproximadamente 31% de cristãos, 23% muçulmanos e 16% não afiliados a alguma religião, com a tendência de decréscimo para 13% de não religiosos em 2050, não havendo evidência de declínio na religiosidade. Portanto, conflitos contendo elementos de religião tenderiam a continuar existindo. As pessoas parecem ser mais confiáveis quando acreditam que estão sendo observadas<sup>97</sup>. Por isso, a crença em deuses moralmente preocupados, oniscientes e onipresentes teria o poder de inspirar confiança nos que acreditam, o que consiste em um número elevado de indivíduos (conforme a citada pesquisa, a estimativa era a de que apenas 16% da população em 2015 não seria afiliada a alguma religião). Embora haja uma diferença entre a crença num Deus punitivo e a crença num Deus indulgente, que perdoa, a influência da religião na aderência das pessoas a normas do grupo religioso é incontestável e se relaciona com a maneira como elas lidam com conflitos.

Existe um debate em relação ao limite a partir do qual os grupos religiosos entrariam em disputa por ganhos materiais ou por questões identitárias. Todavia, a maioria concorda que as duas motivações tipicamente estão presentes em guerras civis ou conflitos violentos que tenham algum elemento religioso envolvido. Conforme se depreende da leitura de Seul, as análises indicam que a religião seria fator em menos de 10% de conflitos violentos da Antiguidade até a atualidade. Relevante para este estudo é a pergunta do porquê a religião estaria envolvida em conflitos. E uma das respostas seria o fato de que a dinâmica identitária assume papel importante em conflitos entre grupos, servindo a religião às necessidades relacionadas à identidade

---

<sup>97</sup> *Hawthorne Effect*, vide Bowling e Hoffman (2003, p. 19-20).

para muitos indivíduos e grupos, pois a religião carrega um forte senso de nós e, conseqüentemente, deles<sup>98</sup>.

Curioso notar que a dinâmica de “nós *versus* eles” também está presente em uma série de conflitos em que a religião não é fator significativo. O que se conclui é que a violência religiosa é atribuível mais ao fenômeno humano de solidariedade dentro de um grupo que compete com outros grupos, do que a uma questão propriamente religiosa. Conforme Seul, pesquisas indicam que a religião não é a causa de conflito com dimensão religiosa. A mesma dinâmica desses conflitos ocorre também em outras situações, como nacionalistas que morrem por uma ideia abstrata e romantizada de nação. A religião promove valores sagrados, porém adversários em uma disputa ambiental fazem o mesmo sem qualquer conotação religiosa. Onde a religião for um fator de violência, outros fatores certamente também existirão. O que de fato a religião promove é o desenvolvimento e a estabilidade na identidade do grupo. De toda forma, resta inequívoco que a religião está enredada com formas extremas de violência.

Uma lição importante e recorrente neste estudo que reaparece na relação conflito e religião é a dificuldade relacionada aos valores sagrados, que são imunes às trocas e aos *tradeoffs*, bem como insensíveis ao resultado. Tais valores fazem a negociação ser considerada um tabu, e a simples menção de sugerir uma compensação de bens materiais por algo com valor sagrado aumentaria a oposição, o que torna esse movimento de recomendação da mediação um tanto perigoso. É preciso realizar uma análise das questões sagradas envolvidas, especialmente pelo mediador durante o diagnóstico do conflito, para não incorrer em agravamento da situação. Por outro lado, se a religião é fator de conflito, ela também pode ser elemento de solução. A religião pode contribuir para a promoção da tolerância e resolução de conflito. Por essa razão, os estudiosos que se dedicam a analisar a correlação entre conflito e religião entendem que a ampliação da perspectiva religiosa que encoraja a tolerância e a moderação seria um imperativo nos tempos atuais.

---

<sup>98</sup> Robert Mnookin, professor de Direito em Harvard, especialista em resolução de disputas e judeu, em uma espécie de esforço de combate à ideia exclusivista do “eu e eles”, lançou em 2018 (Mnookin, 2018) obra tratando de possíveis reinterpretações de dogmas judeus, especialmente na forma e limites da identidade judaica, flexibilizando, por exemplo, a aceitação na comunidade judaica daquelas pessoas que desejam se identificar com a religião, independente de terem pais judeus, não recriminando aquelas que com ela deixam de se identificar.

Diversos grupos contemporâneos patrocinam ataques suicidas em nome da religião, como Al Qaeda e ISIS. E como todo grupo paramilitar, eles são compostos em sua maioria por homens jovens que usam táticas violentas para chocar. São extremistas violentos. Importante ressaltar a percepção de que, por exemplo, os jihadistas emergem em grupos de amigos jovens com uma missão moral. Contudo, os teóricos apontam que a missão moral extrema não é impulsionada pela religião. Seul (2017a, p. 554) indica que, desde 1980, quase todos os ataques terroristas no mundo tiveram como motivação a resistência a uma ocupação territorial militar. É como se a objeção à ocupação territorial fosse uma pré-condição de atos terroristas. A religião seria uma das características da cultura que esses atores desejam defender. Em parte, os extremistas usam a doutrina religiosa para justificar a violência de defesa. De modo geral, os extremistas violentos são jovens idealistas buscando o sonho de glória na luta por equidade e justiça, que encaram ataques transnacionais como defesa de suas próprias comunidades, às quais eles são leais. Considera-se importante esta contextualização para a presente pesquisa, pois, nessa linha, conforme Seul (2017a, p. 556), a indicação de estratégias e métodos para solucionar esse problema estaria mais na alteração da política militar estrangeira ocidental, de modo a evitar ou reverter radicalismos de jovens e oferecer outros tipos de políticas e programas.

Outro dado relevante para a pesquisa, advindo de Seul (2017b, p. 566), é o de que atores religiosos têm cumprido papel importante mediando a grande maioria dos processos de paz para pôr fim a guerras civis após o período da Guerra Fria, como o exemplo da Comunidade Sant'Egidio da Igreja Católica, em Moçambique. Tais atores são uma força positiva nas relações internacionais e agregam noções não políticas ao espectro dos MASCs, como reconciliação, perdão, cura de relações e desculpas. Eles também usam uma série de métodos na transformação do conflito baseados no diálogo, como *advocacy* (entendido como a mudança de uma política pública em nome de uma causa) e ação social.

Seul (2017b, p. 568) rememora uma premissa da teoria da resolução de conflitos advinda da moderna teoria econômica – o modelo hipotético do ator racional, que agiria para maximizar seus ganhos. Contudo, com a contribuição da Psicologia, outras nuances foram agregadas a este modelo permitindo o vislumbre de que, por vezes, a razão cede espaço para equívocos de percepção e de julgamento (vieses cognitivos), que levam as pessoas a não tomarem as melhores decisões, ou decisões

ótimas. Ao se pensar em condutas e ataques suicidas, tem-se dificuldade de encaixar o perfil ao modelo ator racional. É daí que o autor apresenta o modelo do ator devoto, segundo o qual o indivíduo se dispõe a defender o que está em disputa com a própria vida. Essas pessoas não procuram maximizar ganhos individuais em um mundo materialista; elas agem para preservar e defender a ordem moral. Pode-se até fazer a análise de que, baseado na visão de mundo do ator devoto, existe um ganho pessoal com atitude extrema e condizente com a maximização prevista na conduta do ator racional.

Algumas pessoas sugerem que valores sagrados (religiosos ou seculares) não necessariamente são incomensuráveis e não negociáveis com interesses mundanos. Valor sagrado, para algumas pessoas, se presta mais à negociação quando as alternativas de negociação delas não são atraentes. Por exemplo, ambientalistas são mais abertos a negociar quando percebem risco significativo no litígio.

Conforme Seul, estudos na área da Antropologia Experimental, com Scott Atran e o cientista político Robert Axelrod, apontam que conflitos com atores devotos envolvendo armas e polarização política extrema tendem a ser incompatíveis com a negociação, quando são aplicados apenas métodos que tratam os valores como se eles fossem negociáveis, pois concessões envolvendo valores sagrados não são trocadas por concessões de matérias mundanas. No entanto, com atenção ao processo, incluindo a sequência de movimentos, pode ser possível transacionar um pacote de acordos no qual todas as partes obtenham ganhos e perdas em questões sagradas e materiais ao mesmo tempo. Essa argumentação de Seul consiste em aspecto técnico que corrobora o uso das ferramentas – fazer um pacote de propostas e usar sequência na negociação – para o tratamento de conflitos de valor.

Seul (2017b) comenta que, em um estudo sobre conflito entre israelenses e palestinos ligado a valores sagrados (território, direito de retornar ao local, *status* de Jerusalém), foi constatada que a proposta negociada – em que um lado cedia algo de valor sagrado em troca de benefício material (dinheiro) – geraria efeito negativo, aumentando a resistência à resolução da disputa. Todavia, mesmo os membros mais agressivos de cada comunidade estavam abertos a propostas em que ambos os lados faziam concessões envolvendo valor sagrado. O que reforça a utilidade do princípio da reciprocidade e o uso do *caucus* para sondar hipóteses em conflitos de valor.

Seul afirma que o progresso incremental em tópicos mais mundanos eventualmente pode levar ao desejo de tratar itens de importância simbólica maior,

reforçando a utilidade da ferramenta que apregoa o início da negociação se dar pelo item mais fácil, o que gera ânimo nos participantes ao provar que é possível negociar. Em termos de valores materiais, gestos simbólicos, como a demonstração de reconhecimento, respeito ou pedido de desculpa, preparam o caminho para a negociação, e, por isso, mediadores que quanto antes investem esforços em concessões simbólicas têm facilitada a negociação de itens materiais.

Seul (2017b) faz referência à obra de Atran e Axelrod (2008) em que os autores sugerem estratégias para reenquadrar valores sagrados de modo a deixá-los mais convincentes em um pacote de trocas em uma negociação, tais como: (i) expressar o valor sagrado de maneira ambígua (reforço da aplicação da ferramenta da ambiguidade em conflitos de valor); (ii) atualizar a forma como os valores sagrados são expressos para sinalizar recuo ou revisão de reivindicação não acurada ou irreal (valores podem ser reinterpretados, conforme pontua Shapiro); (iii) mudar o contexto ou o horizonte relativizando a questão; (iv) estabelecer uma priorização dos valores sagrados sem abandonar nenhum deles; (v) aproveitar a oportunidade de baixo custo para demonstrar respeito pelos valores sagrados do outro; (vi) apelar para valores sagrados comuns; e (vii) dividir o valor sagrado em elementos menores ou passos (como a decomposição sugerida por Coleman). Tais movimentos permitem às pessoas negociarem dentro da referência do outro lado, sem renunciar ao seu próprio valor, e também permitem às partes reterem o valor simbólico associado com aquilo que lhes é sagrado, ao mesmo tempo que possibilitam a divisão de valores mundanos conectados ao que seria sagrado (uma espécie de exercício de empatia e assertividade).

Seul (2017b) discorre em sua obra sobre estudos a respeito do evento do 11 de Setembro nos EUA que encontraram evidências de que o medo da morte inflama a violência com pessoas de crenças diferentes. Outro estudo citado pelo autor sustenta que a violência diminui quando cidadãos moderados são lembrados dos valores compassivos de suas religiões, como muçulmanos escutando que “Faça a bondade aos outros porque Alá ama aqueles que fazem o bem”, ou o cristão escutando “Ame o próximo como a si mesmo”. O autor indica estudos apontando a presença do viés cognitivo conhecido como erro fundamental de atribuição envolvendo republicanos e democratas nos EUA, e israelenses e palestinos. Tal viés faz com que as partes inconscientemente atribuam a agressão cometida pelo seu próprio grupo ao amor pelo grupo, enquanto a violência de outro grupo seria atribuída

ao ódio do outro grupo. Curioso no estudo é que, quando foi oferecida uma recompensa material (neste caso, dinheiro) para a parte tomar a perspectiva do outro lado, isso reduziu o egocentrismo. A conclusão que se extrai é a de que a estrutura e o incentivo oferecidos a um grupo para que ele veja e experiencie a motivação de outro agrupamento, ajudam a minimizar o efeito do erro fundamental de atribuição.

Seul indica que as pessoas se comportam socialmente bem quando o contexto encoraja tal comportamento e que seria possível forjar o contexto de negociação favorecendo esse tipo de comportamento. Ele sugere, para isso, que líderes religiosos pronunciem palavras de encorajamento para a negociação, lembrando as pessoas dos valores de suas tradições, chamando as pessoas para a tolerância, compaixão e reconciliação; bem como usar o simples toque do sino chamando para a oração; esses seriam lembretes positivos da religião e teriam o potencial de configurar um espaço positivo na negociação.

## 5.5 2ª GERAÇÃO DOS MASCS

Sara Cobb (2003, p. 215-233) discorre sobre o que ela chama de segunda geração de prática em resolução de disputa para lidar com questões de valor e sagradas, pois esse contexto excederia os limites técnicos dos processos de resolução de conflitos tradicionalmente conhecidos. Cobb tece crítica sobre a ênfase dada ao consenso em detrimento do entendimento no âmbito dos MASCS. Ela alega que o discurso secular, que Foucault nomeava como regime do discurso, seria consoante com a neutralidade dos Estados.

O discurso secular transformaria qualquer discussão moral em uma discussão pragmática de interesses e necessidades, com o conflito sendo visto e encarado como uma competição de necessidades e interesses. Cobb explica que os MASCS funcionam como um vocabulário para descrever e prescrever práticas e determinam quais estruturas morais devem ser usadas para avaliar a prática resolutive, bem como para treinar as pessoas. A autora lembra que não podemos entender o que não podemos nomear e, para contornar isso, ela tenta prover outro vocabulário para descrever a prática moral, prescrever outras práticas dos MASCS e restabelecer a discussão moral como central no processo de resolução de conflito.

Segundo Cobb (2003), a moral não seria um conjunto abstrato descontextualizado de regras coletadas dentro de um conjunto de prescrições de comportamento. Seria uma história sobre temas que exemplificam o que fazer e o que

não fazer. No processo dos MASCs, a discussão moral envolve a negociação do passado, que constrói instruções para o presente e futuro. As partes em um conflito são capturadas pelas histórias que elas contam sobre o problema. Inevitavelmente, a moral da história é que o outro tem que mudar, bem como oferecer uma restituição. Como a narrativa opera como um sistema, seus componentes funcionam em uma relação interconectada para manter a integridade e sentido de toda a narrativa. Portanto, para gerar mudança na moral da história, tem que haver alguma evolução no conteúdo da história de ambas as partes. A maioria das histórias que aparecem no início de processos de resolução de controvérsias é a história da vítima, cuidadosamente construída para colocar o outro em uma posição moralmente inapropriada. As histórias de vítima são públicas, testemunhadas por outros. As vítimas clamam por testemunhas. O papel das histórias de vítima é importante. Com base nele a lei e a comunidade tiveram início, e se desenvolveram corolários morais para reparar a vítima. Algumas vezes a indicação, por meio de uma construção narrativa, é de que o outro lado é irracional. E as molduras morais funcionam como plataforma para legitimar e deslegitimar o outro. A parte externaliza a responsabilidade localizando a causa do problema na ação do outro. Como um enredo, a história contada é linear, em vez de circular (faltam nuances, as pessoas são descritas sem complexidade e sem variação no comportamento), os valores são indicados como estruturas polarizadas, não há interdependência do outro e seu comportamento é deslegitimado.

O modelo de mediação proposto por Cobb (2003) afeta diretamente o conteúdo do que é conversado por meio de perguntas e comentários do mediador para o desenvolvimento de opções. A autora estabelece como pilares de seu modelo a análise do enredo, os papéis das personagens e os valores e temas tratados. Como mediadora, ela deixa a dor e o sofrimento serem expostos, sem imputá-los ao outro; faz conotação positiva da intenção; aprofunda a complexidade das questões e valores; deixa estabelecida a dor em cada parte; cria descrições do sofrimento que se conectam de volta com as próprias ações, como a ferramenta da contribuição, sem minimizar o sofrimento ou acusar a vítima; cria variação nos traços de caráter. É uma mediação com alto engajamento do mediador; em que se reconhece que o mediador participa da construção social dos significados.

Conforme Cobb, há uma inevitabilidade do impacto do mediador no conteúdo da disputa, pois os mediadores interagem com os disputantes para evoluir a história

do conflito, reformular o passado e os relacionamentos, e reconstruir o futuro. Portanto, seria importante cuidar da natureza moral na sessão de mediação e durante o processo. Segundo Cobb, o modelo tradicional de mediação faz uso da culpa mútua como objetivo. Dessa perspectiva, as estruturas de valor seriam ferramentas das partes para posicionar o outro negativamente no discurso. Não haveria nada de sagrado no ato de culpa mútua. As pessoas lutam para se colocar no lugar de vítima e então o mediador acaba por funcionar como a testemunha da vitimização de ambos os lados.

## 5.6 CONFLITO MORAL

Fisher-Yoshida e Wasserman (2006, p. 560-581) tratam sobre o conflito moral e contribuem para a base analítica do fenômeno conflituoso. Segundo as autoras, os conflitos morais, como os que envolvem retirada de alimentação por sonda e uso de células-tronco, acontecem quando as pessoas publicamente tomam lados opostos em uma questão carregada de valor. O problema é que cada lado é compelido por seus mais altos e melhores motivos a agir de forma considerada repugnante ao outro. Esse tipo de conflito moral pode ser cunhado de guerra cultural, às vezes, conflito étnico, ideológico e intratável. Quando um dilema moral pessoal se torna público, a autoridade pessoal e escolha de como agir é ameaçada. Daí que um dos desafios atuais é unir pessoas que representam diferenças aparentemente irreconciliáveis e criar um processo pelo qual elas tenham interesse e vontade de encontrar um caminho que permita a expressão e reconhecimento de ambos os pontos de vista.

O conflito moral acontece quando grupos têm ordens morais incomensuráveis, que são as teorias pelas quais o grupo entende sua experiência e faz julgamentos sobre ações apropriadas e inapropriadas. Tais conflitos são intermináveis, têm a tendência de transformar as partes justamente naquilo que estão combatendo, bem como de apresentar discursos negativos entre os grupos com limitação de entendimento sobre a ordem moral do outro e que utilizam vocabulário que reforça a polaridade. São desafiadores, pois tocam o âmago de como as pessoas se definem, suas identidades. As autoras lembram que diferenças morais nem sempre se desenvolvem em conflitos morais. Elas coexistem sem que um grupo se conforme aos valores do outro. Algumas vezes os conflitos não se iniciam como conflito moral, mas se tornam morais, como em disputas de terra (Israel e Palestina). A ordem moral

engloba uma série complexa de obrigações, proibições, deveres, direitos e aspirações.

Conforme Fisher-Yoshida e Wasserman (2006, p. 562), existem três lentes teóricas para enxergar o conflito moral: 1- conflito intratável, 2- construção social (os significados sociais são criados no contexto das relações), 3- abordagem comunicacional no construcionismo social (criação e perpetuação dos significados nos processos de comunicação). Os enfoques compartilham algumas premissas, como o entendimento de que a realidade histórica é socialmente construída e as representações individuais e coletivas são entrelaçadas. Ademais, as autoras descrevem um modelo para lidar com conflito moral, o Gerenciamento Coordenado de Significado (*Coordinated Management Meaning – CMM*), que auxiliaria as pessoas a alterarem a ideia de elas serem a história (1ª pessoa) para elas contando a história (3ª pessoa). Isso acarretaria a mudança da polarização para o engajamento construtivo, ao conseguirem rever o problema sob outra perspectiva e trabalharem em conjunto com as outras pessoas. Haveria dificuldade em estar aberto para a crença dos outros e manter as próprias convicções, pois a capacidade de reconhecer a existência de perspectivas aparentemente discrepantes é complexa e requer uma alta ordem de consciência. O CMM enfoca o processo mais que o conteúdo, e o significado que emerge tem mais valor que uma verdade fixa. O significado emerge do processo de interação entre as pessoas e não seria simplesmente estabelecido pela colocação das pessoas. Cada resposta ao que foi falado numa conversação geraria novos significados. O foco muda daquilo que foi falado para o que, juntas, as pessoas estão criando.

Fisher-Yoshida e Wasserman (2006) também discorrem sobre transcendência, alegando que, para o conflito moral se transformar, seria necessária a mudança no padrão lógico, no comprometimento e nas obrigações. Eloquência sistemática seria o termo para descrever a capacidade ou habilidade de tomar a perspectiva do outro. Para sair do padrão destrutivo, seria útil o cultivo das qualidades: humildade (ser sensível ao seu impacto no outro), discernimento (habilidade de detectar diferenças entre a forma como se pensa e fala da forma como age), responsabilidade (comprometimento para refletir antes de fazer julgamentos e tomar ações), coragem (usar a incoerência para facilitar a conexão), e generosidade (com nós mesmos e outros para fazer o melhor com o que há de disponível).

As autoras destacam a presença da coerência, coordenação e mistério em conflitos morais. Segundo elas, o mistério refletiria infinitas possibilidades daquilo que é e pode ser; portanto, sempre haverá novos aspectos a serem descobertos em qualquer situação, o que abre possibilidades de tratamento e resolução de conflito de valor em qualquer cenário. Ainda conforme as autoras, há uma sobreposição de camadas de eventos, pessoas, histórias e outros elementos a serem explorados nos mistérios.

Fisher-Yoshida e Wasserman (2006) afirmam que a forma como a questão moral é entendida depende de onde começa a história, como a narrativa é feita, o que é enfatizado e o que é silenciado, e a forma como escolhemos contar define o limite do episódio. Quando o valor do relacionamento substitui o conteúdo das questões em conflito, os participantes ficam mais hábeis a engajar, escutar e aceitar a perspectiva ou história diferente da deles. As pessoas estão constantemente produzindo significados por meio de ações, palavras e políticas, e continuamente se tem a oportunidade de escolher o que valorar e como dar significado uns aos outros. Daí que a análise de um conflito moral passa do conteúdo para o processo, requerendo um nível de pensamento com o qual os indivíduos não estão habituados no dia a dia, a capacidade de enxergar o próprio ponto ao lado de outros. Seria um “transsistema” de pensamento, ou a capacidade de incorporar e sintetizar outras incomensuráveis visões de mundo na nossa. É preciso encontrar gramática e lógica que permita a reunião e coordenação de uns com os outros. O desafio seria unir as pessoas e criar o contexto para conversarem. Maneiras incompatíveis de pensar não podem ser resolvidas pelo mesmo sistema que as criou. Quanto mais desenvolvermos nossa capacidade de lidar com múltiplas histórias simultaneamente, mais estaremos habilitados a viver em harmonia com o outro.

## 5.7 UM POSSIBILISTA

Ury (2024), mais do que prescrever técnicas negociais, elenca um conjunto de práticas como forma de se alcançar a paz, ou a serenidade frente a uma adversidade, ressaltando que diante de um conflito existe uma escolha a ser feita sobre a forma de lidar com a situação. Ele recomenda a transformação do conflito (processo) e não o consenso nem a resolução (resultado) como meta a ser almejada (Ury, 2024, p. 11). Ademais, o autor menciona o aprendizado decorrente do tratamento adequado de disputas e, de modo a transformar o conflito, elenca ser necessário nutrir a

mentalidade curiosa, criativa e colaborativa para enxergar o conflito como oportunidade e escolher como reagir.

Assim como em livro prévio (Ury, 2007a, p. 10), Ury indica ser necessário, muitas vezes, fazer o oposto do que naturalmente se faria, frente a um conflito. Em vez de simplesmente reagir emocionalmente, o autor apresenta a importância de refletir, de pensar sobre a situação e vislumbrar a perspectiva. Ele destaca que as pessoas não gostam de tomar decisões difíceis, o que requer ponderação, sendo mais fácil criticar aquilo que não agrada (Ury, 2024, ch. 3, 4 e 5). Como segundo movimento, Ury recomenda não começar o tratamento do conflito pelo problema, mas pelas possibilidades de solução, mesmo aquelas não óbvias de início, mantendo a noção de construir pontes entre os envolvidos (Ury, 2024, ch. 6, 7 e 8). Em terceiro, Ury sugere a procura por uma terceira pessoa que possa auxiliar a lidar com o conflito, caso ele seja destrutivo (Ury, 2024, ch. 9, 10 e 11).

No referido livro, o autor apresenta uma estrutura de análise e ação a ser seguida, consistindo, em síntese, em vislumbrar a perspectiva da situação conflituosa, o que a teoria costuma nomear como *ir para a varanda*; identificar novas possibilidades ou buscar forjar uma ponte viabilizando o interesse de ambos os lados, sendo a escuta o ato humano básico de conexão (Ury, 2024, p. 135); e agir conforme. Ele cita o exercício do discurso da vitória de ambos os lados, ou seja, pensar o que cada lado poderá falar após um acordo satisfatório ter sido alcançado (Ury, 2024, p. 32). É como uma engenharia reversa - a análise é iniciada pelo final e a partir de então mentalmente vai se fazendo o percurso que foi necessário para se ter o produto/acordo final. Tal atividade leva o indivíduo a considerar aquilo que é importante para si e a visitar mentalmente o que seria importante ao outro lado.

Ury aborda a importância da pausa e do silêncio no gerenciamento de uma disputa, de modo a propiciar a reflexão e a ênfase nos aspectos do conflito que precisam de mais atenção e o entendimento do panorama geral em que a situação esteja inserida (Ury, 2024, ch. 3 e 6). O autor destaca a criatividade humana como uma capacidade inata que deve vir à tona na resolução de controvérsias para a transformação de conflitos difíceis e cita o que ele denomina “exame colaborativo”, que alia criatividade e experiência como uma técnica. O conflito que foi criado pelo ser humano pode ser resolvido pelo ser humano conforme o autor e, com respeito, confiança e mudança de um cenário de exclusão para inclusão, pode haver diálogo genuíno e colaboração coletiva como um exame criativo com diversas perspectivas

para solucionar um problema, parecido com o que equipe de tecnologia da informação faz para aproveitar os talentos disponíveis, usando massa crítica de ideias e influência, de forma flexível e inovadora (Ury, 2024, p. 266).

## 5.8 CRÍTICAS AO CONSENSUALISMO

Em obra analítica e reflexiva sobre dissenso, Serge Moscovici e Willem Doise (1991) apontam a que a comunicação constrói consensos mediante artifícios de retórica, que as pessoas concordam umas com as outras antes de se colocarem de fato de acordo, que o povo se conforma em vez de formar consenso, que as escolhas são enviesadas, que as opiniões, por vezes, são voláteis e que os debates são pobres, lembrando colocação de Eça de Queiroz em *A correspondência de Fradique Mendes*:

A imprensa com sua maneira superficial, leviana e atabalhoada de tudo afirmar enraizou no nosso tempo o funesto hábito dos juízos ligeiros... essa improvisação impudente se tornou a operação natural do entendimento... todos nós hoje nos desabituíamos, ou antes nos desembaraçamos alegremente, do penoso trabalho de verificar. É com impressões fluidas que formamos as nossas maciças conclusões (Eça de Queiroz, 2008, p. 204-205).

Os autores indicam três instâncias que põem fim à discussão: a *tradição*, que mostra o caminho a seguir; a *ciência*, cujo raciocínio se assenta na observação para a melhor solução em face dos dados objetivos; e o *consenso*, que explora os diversos pontos de vista, congrega-os e os dirige para um entendimento comum (Moscovici; Doise, 1991, p. 5-6). Posto isso, os autores afirmam que o consenso tem o condão de limitar aquilo que é permitido e proibido, porém, à custa da tradição e da ciência, uma vez que conduz as opiniões opostas a encontrarem um traço de união. E assim, o consenso teria na participação, e não no acordo, seu melhor fundamento. Se por um lado quanto menos participantes houver em um diálogo, mais fácil será o acordo e mais intensa será a importância de participar (restando a escolha da abstenção como um certo prejuízo); por outro lado, quanto mais pessoas ativas houver na discussão, tanto menor será a incerteza daqueles que dela participam.

Moscovici e Doise (1991) indicam que os métodos da ciência raramente são unânimes, sendo substituídos por debates públicos em que os participantes assumem suas opiniões na busca pelo consenso que deveria reabsorver as novidades e controvérsias, já que os dilemas surgem em terreno movediço e a mudança provoca necessariamente divergências de opiniões. O ponto central dos autores é que o

consenso passa a prevalecer sobre outros meios de discussão, tornando a decisão individual, ainda que temperada pela decisão dos outros, uma atitude e decisão social. Eles levantam dúvidas de ordem psicológica e pragmática sobre a qualidade do consenso: “Como é que as relações entre os indivíduos se traduzem nos seus raciocínios e discussões?”, “E para que direção comum eles convergem, se é que existe uma direção?” (Moscovici; Doise, 1991, p. 7).

Por óbvio que o consenso tem por origem a escolha, e por meio da comparação das opiniões se pretende superar as dúvidas e a divisão, enquanto a crítica recíproca teria a virtude de fazer a decisão se libertar de preconceitos e deformações subjetivas. Contudo, é necessário optar, entre diversas opções, por possíveis propostas e estabelecer prioridades. Decorre daí o ato de consentir, quando a vontade de alguém se associa aos outros. Segundo os autores, o consentimento dado em público sancionaria o envolvimento da pessoa, que passaria a se comportar conforme aquilo que foi consentido.

Os autores recorrem a Durkheim (Moscovici; Doise, 1991, p. 9) sublinhando que a solidariedade interna e a unidade das sociedades organizadas vêm do consenso espontâneo, algo indispensável para que haja confiança recíproca. Desse modo, evita-se confusão e desordem nas relações, e o entendimento sobre interesses e ideias se torna possível. Todavia, alertam os autores que aquilo que resulta de pressão exterior não poderia ser considerado acordo, advindo daí a ideia de equilíbrio entre a liberdade de escolha dos indivíduos e o grau de constrangimento do grupo. Além do mais, o consenso serviria para gerir uma margem de desacordo.

Eles indicam existirem críticas sobre a formação de subcomissões para tomada de decisão coletiva, que há quem pense que o melhor seria delegar as tarefas a indivíduos competentes, também em vista do custo de participação para pessoas que têm muitas ocupações. No entanto, a não participação acarretaria desvantagem em não conhecer a discussão. Daí a menção da importância da objetividade cognitiva (Moscovici, Doise, 1991, p. 11), advinda do relacionamento social, ou seja, do falar com outras pessoas e ser envolvido pelos pontos de vista.

Conforme Moscovici e Doise (1991), o processo do consenso passa pela garantia do direito de cada participante manifestar seu desacordo e o dever de todos levarem em consideração os argumentos expostos, tendendo esse processo ao alcance do compromisso. E aqui reside grande parte da crítica do consenso como meio preponderante de decisão coletiva. O compromisso denota que concessões

devem ser feitas aproximando a média das posições expostas e o afastamento dos extremos. É como se as pessoas tivessem que sacrificar fragmentos de suas convicções, não aquilo que lhes seja vital, mas renunciando a um grau de sua própria individualidade.

Os autores apresentam a questão como uma troca – em consenso, o apoio dos outros passa a ser indispensável enquanto pontos de vista extremos seriam esmagados (Moscovici; Doise, 1991, p. 12). Não é outro fenômeno o que ocorre na política partidária. Para vencer as eleições, os partidos tendem a ir em direção ao centro ideológico em busca de formar uma rede para obter a maior quantidade de votos. Por outro lado, o fenômeno atual de dissenso político e a polarização também refletem a teoria de Moscovici e Doise. Ou seja, existe a tendência de o consenso emergir de posição extrema e não seguir a média ponderada, como se percebe em eleições mundo afora com o crescimento de radicalismo, tanto na Direita quanto na Esquerda.

Sobre a ideia de quem cala consente neste contexto, relacionada às pessoas que se silenciam ou se postam com indiferença em assembleias de consenso, Moscovici e Doise (1991) indicam que elas se tornam espectadoras de suas próprias escolhas em não participar de conflitos e consensos que lhes dizem respeito. E emendam que certo grau de abstenção facilita o consenso em geral, embora empobreça a discussão.

Os autores traçam uma comparação entre a ideia de que as massas não são capazes de elaborar opiniões ponderadas, com decisões técnicas desastrosas de políticos e outras soluções ponderadas e também desastrosas de comissões de especialistas. E apontam que a cumplicidade, seja por lealdade ou carreirismo, nos grupos decisores é responsável por erros, sendo a tendência de evitar o pensamento dissidente maléfica (Moscovici; Doise, 1991, p. 17). Baseado nesse viés, grupos subestimam probabilidades reais, tornam-se convictos de suas invulnerabilidades e acabam tomando decisões ruins sem exame de informação disponível e sem avaliação de alternativas possíveis.

Sobre a psicologia dos homens em sociedade, asseveram os autores, em um resumo crítico aos efeitos do consenso:

Indivíduos, em princípio lógicos e ponderados, após se terem informado e deliberado, põem-se de acordo quanto a uma proposta que não é nem ponderada nem lógica. Parece, portanto, fútil generalizar para os raciocínios e as escolhas coletivas as deduções tiradas de raciocínios e escolhas

individuais. Não são suas qualidades nem os conhecimentos de que dispõem que estão em causa, mas as relações de troca e de convivência que os conduzem a evitar as dissonâncias para satisfazer o espírito do corpo. A este propósito, a abstenção e a combinação evidenciam as confusões decorrentes do postulado de racionalidade sobre o qual se apoiam tanto as nossas teorias como as nossas práticas. (Moscovici; Doise, 1991, p. 18)

Os autores remontam à ideia da polarização de grupo (Moscovici; Doise, 1991, p. 20), reforçando o entendimento de que os indivíduos são mais audaciosos em conjunto do que isolados, e concluem que a discussão em grupo, em vez de limitar as arestas, acarreta justamente o contrário. O indivíduo tende a se tornar mais extremo. Ademais, a qualidade da decisão de consenso não depende apenas da informação circular e da participação das pessoas. As decisões são inadequadas pela indiferença ou conformidade das pessoas, e as tentativas dos indivíduos em reconciliar escolhas discordantes em grupo seriam alcançadas mediante uma solução radical mais do que uma média.

Segundo os autores, dada a propensão para vencer o desacordo e o grau de implicação coletiva, a decisão de consenso compatível com as atitudes ou normas será aquela próxima da posição dominante, o que significa movimento para um valor proeminente, o que a polarização representa (Moscovici; Doise, 1991, p. 28). A decisão de consenso será ótima quando interessa a grupo com membros sem convicções fortes e quando não presentes diferenças profundas.

Por fim, os autores apresentam a ideia de que, quando se entra em uma discussão, as pessoas levam consigo fórmulas de decisão e habilidades próprias indicando qual a probabilidade de determinada solução ser aceita ou rejeitada (Moscovici; Doise, 1991, p. 116-117). Os argumentos por elas desenvolvidos também carregam experiências anteriores e valores<sup>99</sup> (alguns adquiridos, outros inculcados, quase sem consciência desta assimilação), e cada indivíduo contribui com o seu capital de informações e métodos nas discussões e negociações. Moscovici e Doise problematizam a imperfeição das decisões coletivas quando tomadas pelo ou em prol do consenso e provocam reflexão necessária sob a ênfase dada na decisão de grupo e o desvio decorrente do que seriam as decisões individuais. Com essa ponderação em mente, o texto avança para críticas à harmonia.

No artigo *Harmonia coerciva: a economia política dos modelos jurídicos*, Laura Nader (1994, p. 18-29) apresenta a ideia de contraste ao entusiasmo conciliatório. Ela

---

<sup>99</sup> Segundo os autores, os valores são como moldes com os quais se enforma o espaço mental que tomará as decisões, filtrando tudo o que vem do exterior e orientando firmemente as decisões.

faz uma retomada histórica e indica a existência de uma espécie de controle cultural presente nos MASCs, que poderia ser parte de uma política de pacificação como resposta de freio aos movimentos sociais da década de 1960 que lutavam pelos direitos civis. A autora entende que os estilos de disputa seriam um componente de ideologias políticas, sendo resultado de imposição ou difusão. E o estilo harmônico, bem como as ideologias relacionadas, seriam, possivelmente, acomodações internas à conquista e à dominação.

Nader menciona ser provável que a ideologia da harmonia faça parte do sistema de controle hegemônico que se espalhou pelo mundo todo com a colonização política europeia e a evangelização cristã. Ela afirma que os modelos de harmonia e de eficiência substituíram o litígio a partir da década de 1970 e que a produção de harmonia, ou o movimento contrário ao modo contencioso de lidar com conflitos, foi uma iniciativa para controlar as pessoas privadas de seus direitos civis. Segundo a autora, a intolerância pelo conflito impregnou a cultura para evitar, não as causas da discórdia, mas a sua manifestação, e, a qualquer preço, criar consenso, homogeneidade e concórdia. Ela sugere que a equação contemporânea cristianismo mais harmonia inspirou a evitação da lei, a aversão à lei e o valor do consenso, sendo uma estratégia que modificou o conflito. Por fim, Nader comenta que na literatura relativa à negociação moderna se veem poucos indícios de que os negociadores examinem criticamente suas trajetórias ou avaliem o significado mais amplo de seu trabalho.

A autora apregoa existir intolerância ao conflito impregnada na cultura para evitar a manifestação do dissenso, a criação de consenso e a homogeneidade, e afirma que nos casos por ela analisados a regra seria a parte mais fraca buscar auxílio da lei, enquanto a mais forte prefira negociar. Além das pontuações de Nader, existem outras críticas disseminadas que visam combater a tendência consensual na resolução de controvérsias sob vários argumentos, como aquele que prega que a contratualização na solução da disputa esvaziaria o devido processo legal e iria contra o princípio processual do contraditório. Outras críticas apontam que a eficiência encontrada em soluções consensuais a partir da autonomia privada se daria em detrimento da defesa de direitos.

Em linha com esse argumento, o sociólogo Boaventura de Sousa Santos costuma afirmar que as pessoas renunciam a direitos, por vezes, devido ao tempo e à dificuldade do processo judicial. Owen Fiss (1984) alega que o movimento dos

MASCs e a conseqüente ênfase no consenso fizeram o acordo entre as partes parecer o substituto perfeito para o julgamento. No entanto, conforme o autor, a composição privada torna insignificante a dimensão do processo judicial, que serve para explicar e dar força aos valores contidos nas leis. Ou seja, os acordos, embora alcancem a paz entre os disputantes com um menor custo para a sociedade, acabariam por minimizar a importância do processo judicial e reduziriam, assim, sua função social de resolver disputas privadas.

Muitas são as críticas feitas aos MASCs, como: a ausência de normas processuais rígidas contribuiria para o desequilíbrio de poder entre os conflitantes e poderia acarretar a eliminação de salvaguardas legais; os mediadores detêm poder ao controlar a discussão, podem selecionar questões e estruturar o procedimento de maneira flexível, podendo influenciar os resultados do procedimento de inúmeras formas; a mediação, quando levada a cabo em situações de interesse público, pode privatizar o problema e desagregar interesses, não gerando jurisprudência; em questões de discriminação, a mediação pode contribuir para a manutenção de injustiça, por exemplo, em uma situação de racismo, devido à não publicidade do caso.

Posto isso, é certo que, embora haja crítica à abordagem do consenso como meio resolutivo, muitos esforços têm sido empreendidos em termos de pesquisa e prática no manejo do conflito de valor por diversas áreas do saber. No entanto, chama atenção a ausência de produção acadêmica no âmbito do Direito, apesar de existir uma série de repercussões jurídicas em conflitos de valor. Resta evidente a insuficiência dos métodos de resolução, incluindo o processo judicial, para lidar com conflito de valor, sendo ponto comum entre os teóricos a necessidade premente de inovação na área, para se ir além do conhecimento já consolidado sobre técnicas e estratégias.

Conforme comentado anteriormente, existe convergência e paradoxalmente um distanciamento entre as temáticas da resolução de conflito e estudos de paz. O que se percebe é uma proximidade do Direito com as técnicas e os métodos voltados para a resolução de conflitos de interesse, enquanto os estudos de paz se voltam ao aprofundamento em contextos mais amplos, profundos e complexos. Dessa forma, qualquer que seja o conflito de valor – entre família, vizinhos, na empresa ou disputa ampliada como guerra de facções e movimento violento com muitos atores –, ele não encontra guarida no Direito.

Como elementos chave a serem analisados em um conflito de valor, fica evidente a importância do relacionamento entre as pessoas, o papel que a razão e especialmente as emoções e as identidades assumem na dinâmica conflituosa. Em se tratando de conflito de valor em grande escala, tem-se destacada a complexidade (e o perigo da simplificação prematura) e a dinâmica dos grupos como elementos chave a serem analisados para a melhor administração da situação. Cumpre destacar que a reconciliação desponta como recomendação quase unânime entre os teóricos no esforço de pacificação para o encaminhamento em conflitos macro. Observou-se que tanto no nível micro, como em disputa de valor entre dois familiares, quanto no nível macro, como conflito de valor que perdura por anos e em que a história do passado tem peso relevante, o tratamento deve se dar mediante um processo de escuta, reflexão, conhecimento e reconhecimento<sup>100</sup>.

Considera-se fundamental ponderar os limites da aplicabilidade das técnicas apresentadas, pois, encaradas como ferramentas, as técnicas não são boas nem más. O uso a ser feito do instrumental o qualificará. Ademais, a reflexão sobre a adequação do método ao caso concreto é de fundamental relevância social. Conforme visto, métodos de pacificação social são usados para conter a violência em cenários complexos, dramáticos e também em situações triviais do dia a dia. Todavia, não se pode imaginar o uso universal do instrumental. Os limites devem ser previamente compreendidos. Junto do conhecimento técnico, é importante que se reflita sobre os objetivos das partes em cada conflito e os melhores meios para alcançá-los.

Além disso, importante manter em mente contrapontos, como: a ideia da harmonia coerciva e a tendência de a parte mais fraca buscar o Direito, enquanto a parte mais poderosa recorre à via consensual para ter menos custos; a relevância do processo judicial, a formação de jurisprudência e seu alcance público; o conhecimento de como funcionam as decisões em grupo e os desvios das decisões individuais. Tais reflexões são necessárias para a melhor compreensão, leitura de cenários e definição sobre como lidar e como aplicar o conhecimento. Enfim, foi apresentada uma base teórica ampla e significativa propiciando uma plataforma analítica dos estudos de casos, apresentados a seguir.

---

<sup>100</sup> É relevante que os esforços no manuseio dos conflitos de valor considerem as ideias de escalas da Justiça e a necessidade da garantia de redistribuição, reconhecimento e representação (Fraser, 2010).

## 6 RELATOS DETALHADOS DE CONFLITOS DE VALOR

Os casos a seguir apresentados foram selecionados a partir de uma lista elaborada pelo pesquisador após extensa pesquisa de material escrito sobre situações negociadas e mediadas tratando conflito de valor, especialmente na literatura especializada em língua inglesa, por haver mais pesquisas, registros, análises e materiais acessíveis.

Nesta seção são descritos nove casos com temáticas transcendentais usuais, tratados por métodos resolutivos e intervenções comuns à negociação, mediação, facilitação de diálogo e abordagem de construção de consenso. A seleção dos casos cuidou para atender a tipologia de Galtung (micro, meso, macro e mega); assim há pelo menos um caso de cada uma dessas categorias. A análise dos casos empreendida neste capítulo almeja identificar padrões no manuseio de conflitos de valor em contextos distintos e enfoca a intervenção realizada pelo terceiro e a sua relação com o resultado alcançado, em linha com artigo de Jacob Bercovitch (1986).

Em seu texto, Bercovitch faz ressalva metodológica sobre a importância de se considerar as diferenças entre contexto, partes e natureza de disputas ao analisar distintos conflitos. Inspirado nestes fatores, em cada caso analisado a seguir serão feitos comentários sobre essas condições juntamente com observações sobre o papel da razão, emoção, identidade, relacionamento, tentativa prévia de resolução, funcionamento de grupos e especificidades do processo resolutivo<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> Neste artigo sobre mediação internacional, ancorado em dados empíricos, Jacob Bercovitch (1986) analisa de forma sistemática 72 disputas internacionais e as mediações que foram realizadas em 44 desses casos e seus resultados, entre os anos de 1945 e 1984. O autor conclui que a identidade e legitimidade das partes, a natureza do conflito e as características do mediador são condições que se ligam diretamente à probabilidade de sucesso da mediação. Por meio de tabulação e teste de significância, Bercovitch identifica as condições que têm maior impacto no resultado das mediações, concluindo que a probabilidade de sucesso de uma mediação é maior quando os representantes das partes são considerados legítimos e reconhecidos, sendo a falta de unidade e coesão dentro de um mesmo grupo enormes dificultadores para o processo de mediação, por faltar poder ou autoridade para a tomada de decisão. Ele menciona haver maior abertura para a mediação de nações entre aquelas de pequeno ou médio poder, estando Estados superpoderosos ou que independem de auxílio externo resistentes a se engajarem no processo. Outro ponto interessante apresentado pelo autor é o de que o relacionamento prévio entre nações facilita o engajamento na mediação, apesar de não afetar o resultado (Bercovitch, 1986, p.160). Sobre a natureza da controvérsia, o autor afirma que a duração do conflito e o *timing* da mediação são determinantes para o resultado, e indica que as evidências em conflitos internacionais apontam para a maior aceitação da mediação depois de passado um tempo de teste de força entre as partes (12 a 36 meses) com a exaustão mútua, e não em estágios iniciais do conflito. Correlacionado à aceitação do método, há a intensidade da disputa, e Bercovitch mostra que a maior aceitação de uso do método se dá quando a intensidade é baixa. Ele compara casos mediados com morte. Apenas 15% das mediações em casos com mais de 10 mil fatalidades tiveram algum nível de sucesso, enquanto 78% de sucesso foi percebido em mediação de situações envolvendo de 100 a 500 mortes. Quando a intensidade é alta e os temas tratados são

## 6.1 CASO 1 – PARK 51

O primeiro caso a ser apresentado e analisado neste trabalho é intitulado Park 51, cujas características principais podem ser visualizadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Caso 1 – Park 51

<b>Título</b>	Park 51
<b>Classificação</b>	Meso (dentro de sociedade)
<b>Objetivo</b>	Administração do conflito
<b>Método</b>	Facilitação de diálogo
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Intolerância religiosa – conflito sobre a instalação de mesquita próxima do Marco Zero em Nova Iorque, onde as torres do World Trade Center foram derrubadas por extremistas islâmicos. Partes: empresário muçulmano, residentes da cidade e parentes de vítimas do ataque ao WTC, prefeitura. Conteúdo da disputa: decisão se a mesquita seria uma afronta ou um recado de tolerância
<b>Ferramentas</b>	Oficina, escuta ativa, validação de sentimento (lidando com emoção/dor), pausa/silêncio, reconhecimento do outro, criação de conexões, <i>brainstorm</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Shapiro (2017, p. 204-215) comenta um conflito no qual se buscou transformar uma relação, de forma a transcendê-la, mediante o encaminhamento de medos e desejos. Eis a história: nove anos após extremistas islâmicos atingirem dois aviões no edifício World Trade Center, em Nova Iorque, um empreendedor comprou uma antiga fábrica de casaco no Baixo Manhattan na expectativa de transformar o local em uma mesquita com 15 andares e um centro cultural islâmico chamado Park 51. O local fica a dois quarteirões de onde o World Trade Center foi derrubado, e então protestos começaram a ocorrer com muitas pessoas contrárias à construção, por entenderem que erguer um centro islâmico tão próximo do local que ficou conhecido como Marco Zero mancharia a santidade do lugar e afligiria emocionalmente aqueles que perderam

---

de vital importância (honra, existência e ideologia), o estudo indica que as partes tendem a se apegar às suas posições e tentam ganhar a disputa a todo custo, resistindo à mediação. Em relação às características do mediador, o autor evidencia que, além das capacidades pessoais e aceitação das partes, importa ao terceiro seu prestígio e autoridade, originalidade das ideias, habilidade de atuar sem ser obstruído e acesso a recursos (maior probabilidade de acordo mediado por uma superpotência do que por um país pouco significativo e maior quando feita por líder de governo com prestígio). O autor afirma que, especialmente no ambiente internacional, o mediador busca provocar as informações, exercer influência, e ressalta que o poder do mediador aumentaria a habilidade de influenciar o resultado. Bercovitch (1986, p. 164) sustenta que “uma efetiva mediação em relações internacionais é uma matéria de recursos, não de imparcialidade”. Ele apresenta uma classificação de mediador internacional com perfil comunicador, formulador e manipulador, e indica que o perfil mais bem-sucedido (ao conseguir cessar-fogo, acordo parcial ou total) seria o mediador manipulador, corroborando entendimento de que nas relações internacionais a autoridade do mediador, seu poder e acesso a recursos afetaria sobremaneira o resultado do procedimento.

entes queridos no ataque de 11 de Setembro de 2001. Por outro lado, os proponentes do projeto, igualmente apaixonados, arguíam que a mesquita enviaria uma mensagem global de que a ação dos 19 terroristas não representava o Islã e que os Estados Unidos apoiavam a tolerância religiosa. Em algum momento, os proponentes do Park 51 sugeriram a inclusão de um memorial às vítimas do ataque, mas as pessoas resistentes não aceitaram e sugeriram que o empreendimento acontecesse em lugar distante do Marco Zero.

Então deu-se uma oficina reservada sobre resolução de conflito por dois dias, sem a presença da imprensa, com 12 pessoas envolvidas no debate. Durante o evento, foram tratadas as seguintes iscas: como o país e a imprensa caíram em uma vertigem, como o trauma do 11 de Setembro gerou uma compulsão repetitiva, o tabu em falar do tema, a ofensa aos valores sagrados envolvidos e como o assunto estava sendo explorado por políticos em vista da eleição que se avizinhava. Os participantes compartilharam seus mitos identitários, foram feitas perguntas sobre as diferentes perspectivas e sobre qual era o significado do empreendimento Park 51 para cada pessoa.

A condução da oficina cuidou para que todos se escutassem com atenção e respeito, com o objetivo de aprender e não debater. O processo foi doloroso, pois o evento de 11 de Setembro afetou profundamente a maneira como as pessoas viam suas identidades e segurança. Foi feito um minuto de silêncio em respeito às vítimas e, após a pausa, o clima entre os proponentes e opositores ao empreendimento se alterou para melhor. O compartilhamento do luto contribuiu no trabalho da dor emocional e fortaleceu as conexões humanas entre os presentes, que na sequência falaram profundamente sobre seus motivos para apoiar ou não a construção do empreendimento. Após essas etapas, o grupo parecia preparado para resolver problemas práticos. Por meio de duas regras – imaginar o máximo de cenários possíveis, *brainstorm*, e não avaliar as ideias (ainda) –, as pessoas foram questionadas sobre quais seriam as formas de lidar com o Park 51.

O grupo imaginou diversas soluções possíveis – com caráter de afastamento do empreendimento (separação), (assimilação) do empreendimento no local, com ajustes ao plano original e de caráter misto (sintético), com consenso ou adotando características dos dois lados. Os exemplos foram: mover o empreendimento para longe do Marco Zero (separação); fazer do local um centro para todas as religiões e fazer do Park 51 apenas um memorial para as vítimas (síntese e assimilação); dedicar

o memorial a todos os muçulmanos mortos no ataque. Após a geração das ideias, os participantes passaram a conjuntamente avaliar as opções mais satisfatórias a todos. Por meio de um debate construtivo, foram listados os três cenários mais promissores, que foram compartilhados com o prefeito da cidade, que discutiu a questão com atores chave; estes, por sua vez, concordaram em dar prosseguimento a uma das soluções propostas.

Independentemente do resultado alcançado, cada um dos cenários listados seria preferível ao cenário binário polarizado dominante na arena pública. O caso Park 51 revela a importância da intencionalidade da ordem do procedimento e seguiu a ordem: 1º) realização de oficina com enquadramento da questão, ensinamentos de princípios e técnicas de resolução; 2º) oportunidade de todos apresentarem suas falas, de diferentes perspectivas e significados e seus motivos; 3º) escuta com atenção e respeito; 4º) aprendizado e não debate; 5º) enfrentamento da dor ao passar pelo procedimento e compartilhamento do luto com fortalecimento de conexões pessoais dos presentes; 6º) reconhecimento de afetação na identidade e segurança; 7º) pausa/minuto de silêncio; 8º) preparação do grupo para lidar com questões práticas, 9º) realização de *brainstorm*, 10º) ideias SAS (Separação, Assimilação e Síntese das identidades em questão), 11º) avaliação de opções, 12º) apresentação de opções ponderadas, 13º) recebimento e acolhimento de uma das opções pelo governo.

## 6.2 CASO 2 – ÁRVORE DE NATAL

Um exemplo de caso retratado em Shapiro (2017, p. 206-215), denominado Árvore de Natal, discorre sobre desenredar a identidade central da relação em um conflito, para reconfigurar a relação entre as pessoas. As características gerais podem ser visualizadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Caso 2 – Árvore de Natal

<b>Título</b>	Árvore de Natal
<b>Classificação</b>	Micro (conflito entre pessoas)
<b>Objetivo</b>	Resolução do conflito
<b>Método</b>	Mediação
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Contexto: controvérsia entre cônjuges com diferentes valores religiosos evidenciados no Natal e distintas disposições sobre o que fazer e como celebrar a época com os filhos. Partes: marido judeu e esposa protestante. Conteúdo: disputa entre colocar ou não uma árvore de Natal em casa

<b>Ferramentas</b>	<i>Brainstorm</i> , escuta ativa, árvore de decisão, validação de sentimento, visita ao lugar do outro
--------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso, Shapiro prestou consultoria a um casal que estava à beira da dissolução do casamento. Eles estavam vivendo bem como casal até que as filhas gêmeas completaram quatro anos e começaram a entender a realidade do Papai Noel. A esposa era protestante e o marido judeu. Com a proximidade do Natal, o casal vivenciou o dilema sobre como celebrar as festas de modo satisfatório aos dois. A esposa implorou por ter uma árvore de Natal em casa enquanto o marido se recusava a atendê-la. O casal conversou bastante sobre a questão, leram livros de negociação, buscaram aconselhamento com amigos, mas parecia impossível encontrarem uma solução.

Ao tomar consciência da questão, Shapiro identificou que a batalha sobre a árvore de Natal representava uma diferença mais profunda na identidade do casal e perguntou quais partes da identidade se sentiam ameaçadas com aquele conflito. A esposa respondeu que ela tinha dez anos quando sua mãe morreu e que ela sentia uma profunda fidelidade a seu pai ao lembrar o ritual de deixar os presentes na árvore de Natal. Percebeu-se que a árvore simbolizava a relação da esposa com o pai e que a ausência da árvore pareceria uma traição. Por outro lado, para o marido, o tempo de inverno do Natal o lembrava de suas relações com seus pais e avós quando encorajavam valores e rituais judeus; assim, para ele, a árvore representaria uma traição a seu próprio sangue, uma vergonhosa profanação de suas raízes.

As conversas entre os dois e deles com Shapiro auxiliaram o casal a enxergar as razões de resistência um do outro e renovaram a conexão entre o casal. Eles estavam abertos a explorar novos caminhos para a questão, embora cada qual tivesse crenças espirituais fixas. Por meio da tempestade de ideias, eles pensaram em uma grande variedade de opções. De início, o casal imaginou cenários de separação das identidades, deixando para tratar as diferenças apenas na época do Natal. Alternativamente, pensaram em um ou outro abrir mão, mas restaria o ressentimento. Aventaram a possibilidade de dividir a casa, ou contratarem advogado e iniciar o divórcio. O casal pensou também em cenários de assimilação das identidades, com o marido se convertendo a protestante, ou podendo aceitar a árvore dentro de casa mesmo com senso de traição de suas raízes, ou tentar assimilar a árvore em suas crenças. Por outro lado, a esposa poderia se converter ao judaísmo, ou concordar

com os rituais judeus e seguir sendo protestante. Finalmente, eles pensaram em um cenário que sintetizasse as diferenças identitárias: eles poderiam comprar a árvore e juntos decorá-la com as filhas e cada um atribuiria significado pessoal para ela. A esposa a veria com árvore de Natal e o marido como uma decoração judia da festa Hanukkah.

Depois de geradas as opções, passou-se para a fase de avaliação. O casal teve tempo de refletir sobre cenários e opções imaginadas e foram questionados sobre qual cenário ou combinação parecia mais atraente e viável para ambos. Então como uma árvore de decisão, eles ponderaram os pontos positivos e contrários e concluíram não haver abordagem perfeita para a coexistência. Na história o casal havia tentado de tudo e parecia impossível uma saída, mas a troca de ideias com o mediador profissional ajudou o casal a se entender, o que não havia acontecido antes, pois eles estavam aferrados em suas posições, e o procedimento renovou a conexão entre eles.

A história trata de conflito com objetivo simbólico e transcendente. Ao mesmo tempo que a árvore de Natal é símbolo, as festas e o modo de celebrar manifestam valores distintos entre o casal. Foram feitas perguntas, para as quais houve tempo de reflexão. Ao usar uma árvore de decisão, alcançou-se o entendimento de não haver abordagem perfeita. Foi então que surgiu a ideia primeiramente de separação, depois de assimilação/concessão ao outro e, por fim, de síntese, unindo aspectos importantes de ambos os cônjuges.

Em retrospecto, percebe-se que a separação poderia reduzir a intensidade emocional do conflito, embora ao mesmo tempo poderia ser um impedimento para mantê-la. Ao refletir sobre o método SAS, percebe-se que a assimilação permitiria a convivência de um com outro, porém a concessão deveria gerar ressentimento no longo prazo. Já as vantagens da síntese seriam várias; uma forma de as identidades coexistirem pelo fato de a interconexão entre as pessoas aumentar e o casal estar junto na missão de todo fim de ano, com a neutralização de incentivos de sabotagem ao relacionamento. Observa-se, porém, que em outros contextos pode ser extremamente difícil localizar uma área de conexão aceitável, por exemplo, entre adversários como o governo e uma organização terrorista. A parte mais forte pode querer se impor. Enfim, manter as identidades sintetizadas requer esforço de longo prazo.

### 6.3 CASO 3 – HAIDA GWAI

Diferente dos casos anteriormente tratados, a descrição do Caso 3 (caracterizado em tópicos no Quadro 10) é bastante detalhada e fornece elementos para uma análise mais profunda. No texto original, além do relato e notas feitas pelo autor, que atuou como mediador no caso, há comentários de Max Bazerman, especialista em processos de tomada de decisão e professor na Escola de Administração em Harvard, e Sally Merry, professora de Antropologia na Universidade de Nova Iorque.

Quadro 10 – Caso 3 – Haida Gwaii

<b>Título</b>	Haida Gwaii
<b>Classificação</b>	Mega (entre civilizações)
<b>Objetivo</b>	Administração do conflito
<b>Método</b>	Facilitação de diálogo, negociação, mediação e construção de consenso
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Contexto: após um conflito violento sobre exploração madeireira, as partes, que não conversavam entre si, precisavam se entender para planejar e implementar um fundo de desenvolvimento do arquipélago com recursos governamentais. Partes: povos originários, ambientalistas, residentes do arquipélago com 200 ilhas e representantes do governo
<b>Ferramentas</b>	Preparação com oficinas, <i>caucus</i> , encontros de articulação entre reuniões, <i>rapport</i> , consideração de diferenças culturais, criação de <i>momentum</i> ; negociação do procedimento antes do conteúdo; escuta ativa; validação de sentimento; visita ao lugar do outro; documento único; criatividade (em vários momentos, como na ratificação); integração parasita (participação e aporte de recurso externo ajudando a resolver o conflito)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta seção é relatada a negociação de um plano de desenvolvimento econômico no arquipélago canadense Haida Gwaii (ou The Queen Charlotte Islands) na província de British Columbia, envolvendo povos originários e diferenças culturais.

Na obra de Susskind, McKearnan e Thomas-Larmer, *Consensus Building Handbook: a comprehensive guide to reach agreement*, Norman Dale (1999, p. 923-950) descreve, em capítulo próprio, um processo envolvendo vários métodos, sendo que a mediação de conflitos foi forjada e conduzida por ele. A disputa se dá em Haida Gwaii, arquipélago com mais de 200 ilhas, situadas a 96 km a oeste do Canadá. Após um grande embate público relacionado à exploração madeireira em South Moresby, extremo-sul da ilha de mesmo nome, foi necessário desenhar e implementar o

planejamento econômico governamental junto de um programa compensatório pela diminuição da exploração florestal na região.

Dale foi designado como ponto focal na comunidade para desenvolver o planejamento econômico, que se iniciou em fevereiro de 1990. Ele atuou como um facilitador do planejamento, bem como facilitador de diálogo, profissional de construção de consenso e mediador de conflitos. No ano seguinte, representantes de Haida Gwaii e de comunidades de outras ilhas negociaram a transformação do modelo de planejamento, que originalmente estava desenhado de cima para baixo, com decisões impostas do governo para a comunidade e com a previsão de desembolso apenas uma vez, dentro do prazo de oito anos. Contudo, com o uso de métodos consensuais, o planejamento foi alterado para um modelo centrado na participação e controle comunitário. Durante o processo de planejamento, foi criada pelo governo canadense a Gwaii Trust, uma organização sem fins lucrativos gerenciada pela comunidade. No entanto, de início, encontros face a face entre a comunidade e o governo foram considerados improváveis de acontecer, em vista do histórico violento e conflituoso entre o governo e os povos originários do arquipélago.

O autor pontua que alguns episódios funcionaram como marco no processo de negociação, sendo que tais eventos não ocorreram durante as reuniões formais, geralmente vistas como ponto central em negociações. Os eventos marcantes ocorreram bem antes de a negociação se iniciar e depois de o acordo formal ter sido alcançado. Em muitos conflitos envolvendo diferenças culturais, como esta controvérsia abrangendo povos originários, é comum que a história e os aspectos geográficos sejam alguns dos principais desafios<sup>102</sup>. Além disso, outra questão importante se relaciona aos nomes. O nome de um lugar carrega enorme significado e denota implicitamente quem domina a área.

Para as pessoas das ilhas o nome é Haida Gwaii, que significa na língua Haida “ilha dos homens”, mas para muitos canadenses as ilhas são conhecidas como The Queen Charlotte Islands. Disso se tem configurada uma evidente diferença de significado. Como outra informação relevante para o histórico, tem-se que, em 1985, houve uma colisão de interesses entre tornar a região ambientalmente protegida e explorar madeira na região. A disputa acabou em violência física, tendo de um lado

---

<sup>102</sup> Em um paralelo com a realidade nacional, em 2023, acontece no Brasil o debate sobre a demarcação das terras indígenas (marco temporal da Constituição da República de 1988) com a judicialização da questão ao mesmo tempo que a matéria é discutida no parlamento.

ambientalistas e de outro madeireiros. Em 1987, uma decisão foi imposta (acordo de South Moresby) após negociação bilateral entre o governo nacional e o da província, resultando na extensão dos privilégios de exploração madeireira sob o argumento de que a terra pertencia ao governo da província. Então o governo federal criou uma reserva, um parque nacional, com o compromisso de extinguir a exploração madeireira no futuro, e em paralelo criou a iniciativa compensatória de desenvolvimento econômico.

Para a comunidade de Haida Gwaii, essa disputa significou mais uma de uma série de intrusões, que vinham ocorrendo havia mais de dois séculos. Na realidade, para as pessoas de Haida o problema se iniciou em 1774, quando os exploradores espanhóis se tornaram os primeiros visitantes europeus do território. A visita dos estrangeiros em busca de pele e ouro significou um padrão frágil na relação transcultural desde o início. A comunidade de Haida era conhecida como sendo um grupo de guerreiros ferozes, mas sofreu golpes não militares, como epidemias de doenças<sup>103</sup>; conversões missionárias que erodiram os costumes tradicionais; imposição de escola residencial, suprimindo a língua e a cultura nativas; proibição de cerimônias político-religiosas *potlatch* e confinamento das comunidades em pequenas reservas. Como percebido no desenrolar do caso, as forças da aculturação acarretaram traumas individuais e sociais que se perpetuaram de geração em geração.

Sobre o acordo de South Moresby, a criação do parque considerava duas abordagens distintas: uma reserva para a porção do terreno e outra para o lado marítimo. Conforme mencionado, a comunidade de Haida não participou da construção da solução do parque nem da definição da medida compensatória, mas houve previsão da formação de um comitê consultivo de residentes para o planejamento do desembolso de 38 milhões de dólares – plano de desenvolvimento como medida compensatória. Haveria também uma estrutura de secretaria para atuar junto com o comitê consultivo. Porém, a secretaria estaria baseada em Vancouver, a 800 km da ilha. O acordo previa uma função limitada a Norman Dale, devendo ele apenas deixar a comunidade informada. No entanto, como mediador treinado, Dale forjou seu próprio papel nas circunstâncias, pois percebeu com nitidez a necessidade de transformar o modelo de cima para baixo e a forma como os atores se enxergavam

---

<sup>103</sup> A população foi reduzida de 6 mil pessoas para 800, de 1835 a 1885.

para que, de fato, o desenvolvimento econômico funcionasse. A questão tratava de como seria a negociação do investimento estratégico com múltiplas partes decidindo o uso do fundo para várias comunidades do arquipélago.

No texto, que descreve o caso em detalhes, Dale discorre sobre todas as fases da negociação, o que inclui uma parte não óbvia, como o processo da concepção, transformação e preparação, que juntamente da implementação durou quatro anos e sofreu forte influência do contexto. Em síntese, o processo passou por cinco fases: 1ª) até as partes se sentarem na mesa de negociação, o caso levou 8 meses; 2ª) para negociar o acordo, foram mais quatro meses; 3ª) a aceitação e conformação do conceito de uma organização sem fins lucrativos a gerenciar o fundo durou um ano e quatro meses, após o fim das negociações; 4ª) a implementação prévia do fundo durou mais de dois anos; e 5ª) a implementação iniciou depois de quatro anos da 1ª fase.

Ainda como complemento ao contexto, tem-se que as agências governamentais queriam destinar as verbas por conta própria, já que as distintas comunidades do arquipélago não se comunicavam. Por outro lado, as pessoas de Haida Gwaii queriam participar integralmente de todas as decisões do comitê formado pelo governo e comunidades, mas os membros do comitê não sabiam como lidar com isso. Foi então que, antes de iniciarem as negociações e conversas sobre o uso efetivo do fundo, uma oficina sobre habilidades colaborativas foi planejada com as lideranças.

No primeiro encontro, as relações transculturais foram tratadas, e o impacto foi bem forte; os participantes relataram aculturação e remontaram ao tempo das escolas residenciais obrigatórias na comunidade. O segundo encontro tratou da democratização do plano de desenvolvimento econômico em contraste ao modelo proposto pelo governo. Nesta ocasião, Dale percebeu desconforto de Gitsga, o representante de Haida que estava presente como observador, quando as discussões esquentaram e Dale pediu a ele para compartilhar a sua visão. Gitsga relatou que mais uma vez os brancos e o governo chegavam e desconsideravam por completo o ponto de vista e interesses do povo de Haida. Gitsga comentou que pretendiam criar um plano para decidir o uso do fundo, mas que em Haida já existia um sistema decisório que funcionava. Gitsga saiu do encontro afirmando que não queria fazer parte daquilo.

Dale foi atrás e perguntou o que ele poderia fazer, mas o representante de Haida apenas reiterou sua raiva e confirmou que não queria ser envolvido como

observador<sup>104</sup>. No dia seguinte, Dale foi visitar Gitsga na casa dele e não mencionou o que havia acontecido na noite anterior, nem solicitou que ele revisse sua posição em não mais participar do processo de planejamento para uso do fundo. Eles conversaram sobre a experiência de Dale com povos originários, e o representante de Haida narrou como ele tinha crescido e falou de seu trabalho como artista. Ao final, Gitsga disse: “me avise quando será o próximo encontro, talvez eu apareça”.

Entre a segunda e a terceira oficinas, a mídia publicou uma notícia que alterou a ambiência. Um artista havia feito uma obra de arte em cima de uma rocha na ilha, colocando a figura de um marinheiro com uma luneta. Daí uma pessoa anônima removeu a obra da rocha e o artista original voltou a fazer a arte. Então a questão atiçou a curiosidade das pessoas e da imprensa. Os ambientalistas disseram que a arte atrapalhava as águias, enquanto outras pessoas aprovavam o marinheiro na rocha.

Na terceira oficina, antes de as conversas formais iniciarem, os participantes do comitê falaram de modo bem-humorado sobre o que estava acontecendo na rocha, até que Gitsga apareceu e disse que a comunidade de Haida Gwaii não aprovava a arte, não por causa das águias, mas devido ao fato de a rocha ser sagrada, por ser a representação de Wasco, um guia espiritual para os pescadores do arquipélago (Stonington Gallery, c2024), acrescentando que era um problema as pessoas chegarem à ilha e fazerem o que quiserem. Foster, representante de Sandspit, outra comunidade do arquipélago, entrou na discussão dizendo que ele não sabia de Wasco e perguntou se nada poderia ser feito na ilha porque tudo teria alguma história. Gitsga respondeu que nem tudo seria sagrado ou teria uma história na ilha. Foster perguntou como iriam saber. E Gitsga deu uma resposta sutil e importante para qualquer tipo de mediação – “basta perguntar”.

Ao final do encontro, um participante indicou que, para o plano avançar, eles teriam que ir devagar e contemplar todos os participantes. Assim, ficou definido que Haida Gwaii precisaria participar do plano. Adicionalmente, a comunidade de Haida se colocava na posição de governo, recusando-se a tratar com outros atores que não o governo formal. Já na última oficina, sobre turismo, a ambiência entre os

---

<sup>104</sup> Obs.: questão sensível e desafio constante para mediadores é ser percebido como imparcial ou multiparcial sem tender para um dos lados. Posteriormente, Dale soube que suas colocações ofenderam o superintendente do parque, que formalizou uma queixa ao comitê. Todavia, Dale, ao se posicionar favorável à mudança do modelo de planejamento e se colocar ao lado das pessoas do arquipélago, transmitiu confiança a um dos lados.

participantes tinha melhorado, e restou nítido que o ambiente sem vinculação ou compromisso formal das partes durante as oficinas cumpriu o papel de preparar o grupo, fortalecendo as conexões afetivas e fazendo com que cada parte se colocasse no lugar do outro.

O tempo passava e a inflação fazia diminuir o valor destinado ao fundo. Haida Gwaii seguia apenas como observadora no procedimento, enquanto as agências governamentais esperavam realizar estudos econômicos por profissionais de fora das ilhas. Em contrapartida, Haida se posicionou afirmando que qualquer valor gasto desse tipo destruiria a relação que Haida mantinha com a agência responsável pelo parque nacional. Até que, inesperadamente, um incêndio destruiu totens antigos no museu da ilha. O comitê sugeriu um projeto para financiar artistas de Haida para recriarem os totens. Alguns líderes de Haida gostaram da ideia, o que gerou uma mudança na relação entre comitê, agentes públicos e a comunidade da ilha. Em paralelo, surgiu a ideia de alocarem o recurso do fundo em uma conta de investimento enquanto o plano de uso dos recursos era desenvolvido. Algumas reuniões privadas (*caucus*) passaram a ocorrer, pois ainda não havia ambiência para uma reunião coletiva. Nesse ínterim, Haida, por meio do esforço do mediador Dale, entrou nas discussões, e surgiu a ideia de as comunidades da ilha, incluindo Haida, gerenciarem o recurso.

A comunidade de Haida impunha a condição de permanentemente indicar os nomes de qualquer órgão regulador, concordando que as outras ilhas teriam direito a representação e que o órgão deveria atuar sob consenso. Tal movimento de Haida significaria, pela primeira vez em 150 anos, a liderança dos povos originários em uma nova instituição no arquipélago. Um encontro para debater a ideia foi marcado, e Dale, atuando como facilitador do diálogo coletivo e mediador da questão, marcou uma conversa prévia. Os integrantes do comitê ponderaram como levariam a ideia ao governo e concordaram em emoldurar o tema como um reconhecimento parcial da autogestão de Haida e um ato de boa-fé. Ainda restaria tratar o projeto do porto na comunidade Sandspit, a mais afetada pelo término da exploração madeireira na ilha. Quanto à questão do porto, Dale esperava criar *momentum* durante a negociação do conceito de gestão do fundo pelas comunidades da ilha para adicionar mais esse item de discussão.

O encontro ocorreu e a condição de Haida de indicar nomes de liderança para a organização que iria administrar o fundo foi aceita pela comunidade de Sandspit,

que impôs como condição a não interferência do fundo no planejamento do porto e exigiu o apoio expresso de Haida para o projeto do porto. O projeto estava em evidência, pois ambientalistas, contrariando o interesse dos moradores de Sandspit, se posicionaram contra a criação do ancoradouro devido a possível afetação à vida marinha. Esse mesmo grupo continuou se encontrando e trabalhando em um esboço, essencialmente um documento único. As conversas transcorreram bem, tendo sido estabelecido que o porto em Sandspit não seria tratado no momento nem sofreria interferência do comitê durante a tratativa.

Finalmente, depois de sete meses de preparação e três meses de negociação de acordo, o consenso foi alcançado com o estabelecimento de uma organização sem fins lucrativos para administrar o fundo (a implementação ainda demoraria mais três anos). Contudo, devido à relutância de Haida em negociar com entidades não governamentais, o acordo não foi assinado. Foi necessário um processo de ratificação inovador, com o envio de cartas de aprovação separadas.

Assim como a fase de pré-negociação, a etapa de implementação foi mais difícil que a negociação em si. A questão do porto voltou à cena. O progresso lento teve mais a ver com a falta de confiança dentro do grupo, que esteve dividido em comunidades polarizadas sobre a questão da exploração de madeira e outras divisões, existentes desde o fim do século XVIII. Uma das dificuldades foi a de que a organização, para manter o controle e exercer as atividades necessárias de maneira equânime e colaborativa na gerência do fundo, foi erigida com base nas gritantes diferenças dentro do grupo.

Ao longo do artigo, em seus comentários ao texto de Dale (1999), Sally Merry destaca o sucesso do acordo sobre o fundo, mesmo com todas as dificuldades, em contraste com o conflito madeireiro. Ela pontua que a autoridade moral das partes comunitárias neste caso foi incorporada ao exercício de poder e que o movimento da liderança de povos originários foi ao encontro de um movimento global de representatividade e reconhecimento dos povos originários.

No início da consolidação da organização, os esforços foram destinados a desenhar o funcionamento do fundo. Tempos após a consolidação, o esforço do grupo se voltou novamente na direção da construção de confiança entre seus membros. Dale sugeriu a participação do grupo comunitário responsável pelo fundo em uma conferência sobre desenvolvimento econômico rural, que trataria como outras regiões gerenciavam o desafio de estabelecer prioridades. O grupo viajou para o evento, o

que se mostrou importante para o fortalecimento da confiança entre seus membros, que fariam uma apresentação. Ao trabalharem juntos na tarefa, sobressaíram inúmeras diferenças entre as pessoas, com versões distintas da história do arquipélago e tensões antigas entre as comunidades ficaram evidentes. Na ocasião houve choro, lembranças de passado difícil, mas também houve aprendizado sobre as várias perspectivas.

O compartilhamento de experiências passadas dolorosas e positivas e o reconhecimento das diferenças pelo próprio grupo tiveram importância significativa na dinâmica do agrupamento. O entendimento que uma pessoa achava irrelevante foi alterado, e aumentou o respeito. Na viagem os membros do grupo resolveram o problema do nome da organização, que passou a ser chamada Gwaii Trust, juntando expressão significativa para Haida e uma palavra em inglês. Conforme comenta Sally Merry, o que pode parecer irrelevante do ponto de vista burocrático tem papel crucial na construção de confiança, especialmente quando há histórico de hostilidade e injúria. Um dos ensinamentos de Merry é o de que as relações sociais de confiança devem preceder as discussões sobre problemas e ações.

Depois de quatro anos do início da atuação de Dale como mediador no arquipélago para o desenvolvimento do plano econômico, o governo federal depositou os primeiros cinco milhões de dólares na conta da organização comunitária. As comunidades haviam pensado em um processo de consulta pública para uso do recurso do fundo, mas ao final optaram por cada comunidade do arquipélago decidir seu próprio procedimento público, com o auxílio da organização sem fins lucrativos, formada para gerenciar o fundo.

Nessa época, o debate sobre o porto em Sandspit continuava. Um ano depois, o governo federal depositou o valor restante dos 38 milhões de dólares e ainda fez um aporte adicional de 10 milhões de dólares para a construção do porto em Sandspit. Uma das lições é apresentada por Max Bazerman, em comentário ao texto de Dale (1999). Nesta passagem ele indica o fenômeno da integração parasita, ou seja, quando um ator externo com interesse na resolução aporta recurso extra para resolver a contenda, como fez o governo canadense com a remessa de recurso extra para a construção do porto em Sandspit<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Exatamente o mesmo movimento ocorreu na negociação entre Israel e Egito mediada pelos Estados Unidos, caso citado a seguir. Na negociação, Israel obteve a segurança que almejava, o Egito a

A organização comunitária sem fins lucrativos Gwail Trust foi consolidada e seguiu com a estrutura organizacional negociada, com assento das seis comunidades do arquipélago. Haida Gwail continuou apontando a liderança da entidade e, por um ano, apontou o representante eleito de Sandspit como liderança da organização. A entidade foi avaliada em mais de 40 milhões de dólares, tendo rendimento anual de dois milhões de dólares. Vários projetos foram iniciados e capitaneados pela organização, beneficiando financeiramente as pessoas da ilha – incluindo bolsas de estudo, capital para pequenos negócios e infraestrutura. O porto de Sandspit foi construído mesmo com atrasos e problemas. A organização passou a fornecer serviço de mediação, e seus membros realizaram mais treinamentos de resolução consensual de disputas, havendo evidências de que a relação entre as comunidades do arquipélago melhorou.

Ao final da descrição do caso, Dale comenta que um processo de construção de consenso necessita de um bom planejamento, uma boa execução, negociações face a face e precisa contar com a análise do *expert* encarregado do procedimento, moldando as possibilidades de acordo. Além disso, ele entende que seria necessário algo a mais, um método complementar a transcender os procedimentos racionais. No caso, o encaminhamento da questão dependeu das técnicas de mediação e da ênfase nas dinâmicas de grupo fora da mesa de negociação. As partes tiveram a oportunidade de lidar com a história de forma altamente pessoal, com narrativas próprias e emoção, como ocorreu durante a conversa sobre a rocha/Wasco, na preparação para a apresentação do grupo em evento de desenvolvimento rural e na conversa preparatória das negociações.

O uso de histórias pessoais e coletivas sobre o passado foram úteis, pois elas funcionam como um denominador valioso para todas as idades e etnias, e configuram uma maneira verdadeira de constituição da identidade. Especialmente no Canadá, onde a cultura indígena é perpetuada oralmente, não de forma escrita, e onde a Suprema Corte reconhece a importância da tradição oral, equiparando-a a meios mais convencionais de prova, os povos originários se preocupam com a falta de conhecimento sobre questões do passado – relação entre os povos originários e os europeus. É como se a história definisse o presente, e as histórias coletivas revelaram

---

propriedade, e os Estados Unidos, terceiro interessado, foi quem aportou bilhões de dólares para fazer isto acontecer.

a base do pensamento atual e o que poderia ser feito para solucionar os problemas atuais. E certamente para os povos originários a história continuará...

Por fim, Dale traça uma observação sobre o papel que ele cumpriu destacando o papel de Gitsga, representante de Haida Gwaii, que foi uma das mais salientes contribuições ao procedimento. O mediador ressalta que sua contribuição com a interpretação entre culturas diferentes estimulou a empatia em um contexto desafiador, nutriu sua própria vontade de se tornar amigo de todos os negociadores, e lhe infundiu de paciência e persistência para lidar com os vários detalhes que iam surgindo durante o procedimento. Dale comenta o quanto foi crítico ele morar na comunidade por bastante tempo e como restou evidente a distância entre o papel que ele deveria assumir com a prática, devido à completa inadequação do modelo original proposto pelo governo. Sem a participação e tomada de decisão coletiva, o plano para a comunidade simplesmente não iria funcionar. Ao final, o caso passou no teste de realidade e foi concretizado um plano de desenvolvimento econômico considerado justo pelas comunidades e com a implementação possível e de boa-fé. Sem esse final, de nada teria adiantado o esforço coletivo.

Max Bazerman tece comentário ao longo do texto de Dale acerca da neutralidade do mediador, descrevendo a diferença entre mediadores passivos, que ficam observando em silêncio, e os ativos, que contribuem para o alcance do acordo, o que inclui aplicar alguma pressão, canalizar as comunicações entre as partes, permitir às pessoas terem saídas honrosas em momentos específicos e manter relação social com todos envolvidos, o que foi o caso de Dale no caso Haida Gwaii. Bazerman cita Lawrence Susskind (Dale, 1999, p. 946) e sua visão de mediadores bem-sucedidos, que cumprem papel ativo, não se contentando apenas em facilitar e encorajar a discussão, mas que nutrem visões próprias sobre o escopo apropriado para a questão tratada e não escolhem lado, embora não atuem com a neutralidade do senso comum. Os mediadores ativos trabalham atrás das cenas, entre e durante os encontros para identificar elementos e itens que possam ser transacionados num eventual acordo. Enfim, certo distanciamento da ideia estrita de neutralidade parece ter sido fundamental para o sucesso de Dale na empreitada aqui relatada.

Já Sally Merry, alega, em seus comentários ao referido caso, que a neutralidade do mediador se deveu a um senso largo de justiça mais do que a manter igual distância das partes. Ela ressalta que a habilidade de Dale em tratar o foco principal dos recursos e deixar de lado temporariamente a questão do porto de

Sandspit ampliou as possibilidades e os recursos, sendo posteriormente encontrada uma maneira alternativa e positiva de lidar com a questão do porto. Merry destaca que as histórias compartilhadas entre as diversas comunidades do arquipélago ajudaram a criar uma visão de justiça para todos os participantes e isso teria pavimentado o caminho para o acordo.

### **6.3.1 Lições do processo resolutivo em Haida Gwaii**

Depreende-se vários ensinamentos do caso Haida Gwaii, como:

(1) a relevância de negociar o procedimento antes da substância, o que ficou evidente com a reformatação no modelo de planejamento, que foi alterado de *top down* para a espécie participativa;

(2) o papel crucial e constante do relacionamento entre as partes (mesmo depois de consolidada a organização, o grupo foi encaminhado a uma dinâmica de fortalecimento de confiança), conforme pontuou Dale em seus comentários;

(3) os marcos mais relevantes e que propiciaram o processo avançar se deram fora da mesa de negociação, destacando-se as lições práticas do modelo de negociação conhecido como 3D. É de se destacar o ativo papel que Dale cumpriu entre encontros costurando opções;

(4) evidenciou-se nitidamente como o trauma pode passar de geração a geração com a história dramática de luta do povo de Haida, que era formado por vencedores em batalhas que tiveram a cultura se esvaindo por vontade alheia. Para entender o contexto nesse caso, foi fundamental abrir um canal para o relato de histórias diversas e falas pessoais, inclusivas e emotivas, sendo essencial agregar alguma perspectiva antropológica no tratamento da disputa com diferença cultural;

(5) o caso ilustrou como a participação gerou estabilidade na decisão e bons resultados, em contraste com a violência colhida da exclusão na situação madeireira prévia;

(6) a presença de um mediador afeito às questões dos povos originários, versado no tema e em resolução de disputa, e morador da região enviou sinal de atenção, presença e interesse, o que contribuiu para o avançar do caso;

(7) como ficou incontestado, por vezes a mediação acontece sem estar formalizada, surgindo da necessidade e da habilidade das pessoas envolvidas. Daí a importância de se pensar em metodologias, técnicas e habilidades com a possibilidade de amalgamá-las; os conhecimentos e as práticas podem se unir sem

limitação de rótulos. Dale atuou como um resolvidor do conflito se valendo de inúmeros conhecimentos e métodos resolutivos;

(8) negociação e mediação envolvendo comunidades inteiras e, nesse caso, perspectivas distintas de civilizações (brancos e povos originários) demoram tempo, estão bastante sujeitas à volatilidade do contexto e são verdadeiros processos de transformação de perspectivas ou transcendência;

(9) foi perceptível a relevância da intencionalidade do seguimento das etapas dos métodos resolutivos, como a necessidade de falar sobre subjetividades (emoções, perspectiva histórica, relacionamento) antes de abordar racionalmente as questões de mérito, pois, caso contrário, o grupo simplesmente não conseguiria lidar com o desafio do fundo;

(10) as oficinas cumpriram importante papel, garantido espaço sem comprometimento formal, ao mesmo tempo que fortaleceram as conexões entre os participantes, que se colocaram no lugar do outro durante os encontros. Isso reforça a pontuação feita por Moffitt (1997) sobre a relevância em falar e compartilhar conhecimento sobre mediação com as partes, amplificando o impacto de técnicas usadas;

(11) a atenção ao aspecto não verbal demonstrado por Dale quando da reação de insatisfação de Gitsga no segundo encontro das oficinas prévias e a atitude proativa do mediador em persistir com ele (visita do mediador no dia seguinte) demonstraram a importância de Gitsga para o processo e ilustram uma maneira de o mediador tratar as divergências. Por vezes o terceiro neutro pode passar por pontos controvertidos críticos com suavidade ou “varrê-los para baixo do tapete”; mas nesse caso Dale, de forma assertiva, validou os sentimentos e fez um ator importante retornar aos diálogos. A demonstração de respeito, cuidado e atenção com todos os participantes e a ida do mediador atrás do representante de Haida sinalizou a importância em ter todas as vozes escutadas. Nesta ocasião, Dale se colocou como igualmente comprometido com ambos os lados, não ficando neutro com a recusa de participação de um dos lados. Na verdade, o mediador, que tinha experiência em lidar com povos originários, compreendeu que, para o plano econômico acontecer, a questão realmente precisaria ser reformulada de um modelo imposto para um formato negociado, já que as pessoas da ilha seriam as responsáveis pela implementação e uso dos recursos. A sensibilidade e as habilidades de Dale na condução do diálogo foram essenciais para o avanço do caso;

(12) microquestões ou situações sensíveis que surgem em um processo resolutivo envolvendo diferença entre valores demandam tempo de tratamento; foi o que ocorreu na visita de Dale a Gitsga. O mediador não fez a visita com o propósito explícito de convencer o representante de Haida a voltar ao procedimento, embora fosse essencial a participação de Haida sob o ponto de vista de Dale. Eles conversaram, conectaram-se e reforçaram laços. É como se o mediador usasse um *rapport* continuado e atuasse no rumo do seu senso de direção para o caso;

(13) nesse caso em especial, foi importante entender as diferentes lentes culturais. Enquanto o governo muitas vezes enxerga as questões com olhar burocrático, as comunidades podem ter a visão de crescimento espiritual e de preservação ambiental. O diálogo cuidadoso pode preservar a riqueza da troca. A identificação do elemento sagrado é de fundamental importância no contexto conflituoso, o que ocorreu na explicação de Gitsga sobre a rocha e a conversa que se seguiu sobre o tema. Todavia, conforme lições de Shapiro (2017) e comentários de Bazerman no texto (Dale, 1999, p. 933), deve-se tomar cuidado para não tornar o tema indiscutível, o que não resolve o problema. A falta de comunicação e diálogo sobre assuntos sensíveis é um problema. O exemplo da rocha demonstra a utilidade da discussão sobre a representação de sagrado possibilitando aberturas futuras ao melhor entendimento;

(14) os representantes de Haida ameaçaram romper a relação que mantinham com a autoridade do parque, e essa jogada de barganha parece ter surtido efeito devido à importância que a comunidade tinha na implementação do fundo de desenvolvimento. Ao que parece, o mediador levou a sério a questão da criação do parque e atuou para a ameaça não se concretizar e o acordo acontecer, mas em termos de narrativa e diálogo, parece que as ameaças foram ignoradas;

(15) a disputa evidenciou a importância de se considerar as dimensões de representação e o reconhecimento na construção da solução, o que denota relação entre a dimensão simbólica e transcendente do objetivo das partes com as lições de Fraser (2010);

(16) a criatividade foi usada como ferramenta para superar obstáculos, sendo alguns destaques da negociação a solução inovadora do fundo ser gerido pela comunidade, a cadeira de liderança ser reconhecida e exercida pelos protagonistas de Haida e a realização de um processo diferente de ratificação do acordo;

(17) a sensibilidade do mediador deixou em separado a discussão sobre o porto de Sandspit, o que poderia gerar uma competição entre comunidades e desvio do foco. Aparentemente, o mediador incorreu em risco em não tratar assertivamente a questão e ela posteriormente ressurgir e atrapalhar todo o restante, mas, por fim e habilidade e consenso do grupo, o item teve encaminhamento melhor que o imaginado, recebendo recurso adicional e sendo tratado em separado.

As lições advindas da análise deste caso correlacionam o uso de técnicas com as práticas de resolução de conflitos vistas no panorama conceitual coadunando o entendimento da pertinência da aplicação das técnicas de negociação e mediação como ferramental básico no tratamento de conflito de valor.

#### 6.4 CASO 4 – PONTO COMUM NA DISCUSSÃO SOBRE ABORTO

Seguindo a descrição de caso mais detalhada, conforme o relato anterior, busca-se sintetizar no Caso 4 (caracterizado brevemente no Quadro 11) uma história de administração de conflito intenso, entre choque de valores, relacionado ao aborto, constante na obra de Susskind, McKearnan e Thomas-Larmer, relatada por Michelle LeBaron e Nike Carstaphen (1999, p. 1031-1050), com comentários de Carrie Menkel-Meadow, referência em resolução de disputa e professora de Direito na Universidade da Califórnia, Irvine.

Quadro 11 – Caso 4 – Ponto comum na discussão sobre aborto

<b>Título</b>	Ponto comum na discussão sobre aborto
<b>Classificação</b>	Meso (dentro da sociedade)
<b>Objetivo</b>	Administração do conflito
<b>Método</b>	Facilitação de diálogo
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	O contexto do caso é os Estados Unidos na década de 1990, com intensos debates e até mesmo violência entre pessoas favoráveis e contrárias ao aborto, sendo as partes pessoas de vários estados americanos interessadas na questão e voluntariamente inscritas para participar de oficinas de diálogo sobre a temática
<b>Ferramentas</b>	Preparação e criação de ambiência favorável ao diálogo; oficina; uso do respeito; combinado de convivência; descoberta de pontos comuns; escuta ativa; paráfrase; perguntas; visita ao lugar do outro

Fonte: Elaborado pelo autor.

A proibição ou permissão ao aborto é tema controverso em vários países, e em determinadas situações as pessoas se manifestam nas ruas segurando cartazes mostrando fetos abortados de um lado e frases de liberdade de escolha do outro. Proliferam mensagens de ódio e ameaças quando há discussão legislativa a esse

respeito e, às vezes, manifestantes são presos nas ruas por tais atitudes. Nesse contexto surgem iniciativas de cidadãos preocupados com o tratamento antagônico da questão e algumas iniciativas para encontrar algo em comum entre as pessoas favoráveis ao direito de escolha e defensores do direito à vida desde a concepção.

A Network for Life and Choice é uma organização de Washington, Estados Unidos, sem fins lucrativos, que desenvolveu o projeto chamado Search for Common Ground; e o texto aqui referenciado – *Finding Common Ground on Abortion* – apresenta essa iniciativa, que provê um desenho de processos de diálogo para encontrar pontos comuns e gerar oportunidades de ações conjuntas e construtivas relacionadas ao aborto.

Em 1995 e 1996, LeBaron e Carstaphen estiveram pessoalmente engajadas em uma avaliação formal do projeto sobre pontos comuns na temática do aborto em nível nacional, nos Estados Unidos. Elas exploraram o impacto da participação das pessoas na iniciativa e concluíram que o modelo de processo de diálogo seria uma contribuição valiosa para política pública de resolução de conflitos com potencial amplo de aplicação no tratamento de outros assuntos polarizados.

No texto, as autoras dão o exemplo de dois profissionais atuantes na arena do aborto e que se viam em posições opostas, mas que por um processo de diálogo descobriram que ambos foram atraídos para o ativismo sobre aborto por uma mesma causa, a preocupação com a quantidade significativa de mulheres que tinham gravidez não planejada e viviam em situação de vulnerabilidade. Por meio de diálogos respeitosos, os dois acabaram por contribuir com uma política sobre adoção de crianças.

O texto retrata o esforço nacional da instituição, com especial ênfase na realização de oficinas e seminários para grupos formados por pessoas das duas opiniões opostas sobre aborto. O referido projeto envolveu encontros que geraram riso, choro, alegria, empatia, conhecimento e que se dividiram em quatro fases: 1) formação de grupo, 2) oficina, 3) diálogo pós-oficina, e 4) passando para a ação. O conflito sobre aborto apresenta dimensão religiosa e secular, e os grupos definiram o conflito de maneira distinta, mas essencialmente a controvérsia girou em torno da moralidade, identidade e controle – enquanto um grupo acreditava que o direito à vida seria supremo na hierarquia de valores, outro acreditava que o direito à privacidade e escolha seriam primordiais.

Nos Estados Unidos, a Suprema Corte decidiu em 1973 o caso *Roe v. Wade* determinando o direito constitucional de as mulheres fazerem aborto. Desde então, os indivíduos que se opunham ao aborto faziam protestos e lutavam contra o que eles consideravam um erro moral. Na década de 1980, a tendência se alterou com a derrubada do referido entendimento judicial, com o julgamento de outro caso – *Webster v. Reproductive Health Services* –, no estado de Missouri. A partir de então, as iniciativas legislativas se intensificaram com declarações de ilegalidade do aborto, restrição de sua aplicação e candidatos políticos sendo pressionados a expressar suas opiniões sobre o tema.

Até os dias atuais, a disputa continua sendo emoldurada como um jogo ganha-perde, e a cada nova decisão judicial os ganhadores e perdedores se alternam e a luta entre os grupos continua. Os políticos vêm fazendo uso de retórica adversarial e abusam de imagens, o que acaba por contribuir para a escalada do conflito em violência. O desafio desse tipo de conflito é monumental, conforme as autoras, devido ao contexto de oposição radical de visão de mundo e de valores, e os indivíduos não estão abertos a mudar o ponto de vista sobre o assunto.

E foi isso o que a organização Network for Life and Choice encarou ao propor o diálogo entre as partes. Inicialmente, a organização fez sua primeira intervenção na cidade de Buffalo, nos Estados Unidos, em 1992, e posteriormente usou a metodologia em mais de 20 cidades. Segundo LeBaron e Carstaphen (1999), à época da escrita do referido artigo, a organização possuía mais de 2.100 membros. As fundadoras Mary Jacksteit e Adrienne Kaufmann desenharam um procedimento focado em construção de relacionamentos, confiança e senso de comunidade. Inicialmente, deixaram de lado a busca de ponto comum sobre aborto para focar em histórias pessoais, compartilhamento de histórias de heroínas e correção de interpretações equivocadas. Os diálogos abordavam vários assuntos, como *status* e bem-estar de crianças e mulheres, feminização da pobreza, opções de adoção, gravidez não desejada, segurança e harmonia comunitária.

Nesses diálogos, buscava-se evitar polarização interna ao grupo e violência relacionada à discussão sobre o aborto, procurando áreas onde a ação conjunta fosse possível. As conversas não eram destinadas a alterar pontos de vista, e a organização tinha como objetivo dar suporte a comunidades locais em esforços para criar e manter diálogos entre pró-vida e pró-escolha, servindo como uma rede e fonte de esforço comum. Os grupos produziam artigos sobre adoção, iniciativas para prevenir gravidez

na adolescência, educação de família e princípios sobre educação sexual, que eram apresentados aos legisladores estaduais.

Um dos comentários de Carrie Menkel-Meadow ao longo do artigo indica a organização como exemplo de uma terceira via externa ao sistema judicial e que, ainda assim, contribuiu para a solução da disputa sobre aborto e ofereceu esperança a um problema social que não pode ser resolvido de maneira dicotômica. Ela afirma que o processo de diálogo é útil no tratamento da questão e que o exemplo pode servir para a mediação e soluções complexas para problemas que parecem intratáveis.

Para acompanharem as etapas do processo de diálogo, LeBaron e Carstaphen (1999) se basearam em seis oficinas distintas realizadas em 1996. Sobre a formação dos grupos, as autoras explicam que as pessoas chegavam até a organização por vários motivos, entre os quais: algumas sentiam que o conflito prejudicava quem mais precisava de ajuda, como mulheres e crianças pobres e queriam fazer algo a respeito; outras pessoas se preocupavam com o aspecto psicológico e ocasionalmente com a violência em suas comunidades; outras pararam de conversar com membros da família. Então a organização respondia as demandas dos indivíduos ou dos grupos, formais e informais, e de instituições que tinham interesse em ter uma abordagem com ponto comum para tratar o aborto.

As pessoas que compunham a rede ofereciam assistência por telefone ou presencialmente, e prestavam conselhos e auxiliavam a verificar as condições locais, a mensurar o clima de tensão na comunidade e a liderar discussões sobre o tema. Durante um tempo, a organização teve cobertura da imprensa, o que fez a procura se intensificar. As fundadoras da organização escreveram um manual para ajudar as comunidades a desenvolverem grupos de ponto comum. Por algumas vezes, a organização encontrou resistência de pessoas e instituições em receber ajuda, especialmente aquelas que consideravam a abordagem liberal demais. Nestes casos, a resposta da organização se dava por meio de diálogo, em que foram explicadas a filosofia seguida e as necessidades dos grupos.

As oficinas e diálogos de ponto comum refletiam as necessidades, condições locais e se diferenciavam no tamanho, contexto, tipo de participantes, grau de formalidade, objetivos e maneira como se formaram. Alguns se davam em um clima de crise com foco em conter hostilidade e violência, outros se davam calmamente com o objetivo de buscar ação colaborativa; uns grupos se formavam e mantinham uma dinâmica permanente de encontros, enquanto outros se davam apenas por um

evento, um diálogo ou uma oficina. Ao criar um processo para a oficina de diálogo, seguia-se algumas premissas centrais: convidar número balanceado de pessoas organizadoras entre pró-vida e pró-escolha, desenvolver um propósito e agenda comum para a oficina, elaborar um conjunto de regras básicas e ter um plano com sessões de treinamento para as pessoas que iriam facilitar a oficina.

Os grupos acompanhados pelas autoras tinham entre quatro e doze pessoas centrais, responsáveis pelo convite das demais, que se dava por meio do boca a boca, anúncio em jornal, boletim em igreja, telefonema e carta. Esse núcleo central se encarregava de desenvolver o propósito da oficina, a agenda, as regras e a iniciar a construção de confiança. LeBaron e Carstaphen indicam que desenvolver regras básicas para a oficina cumpria papel importante, pois várias pessoas tinham tido experiências ou expectativas ruins em conversas sobre o tema.

Por esse motivo, medidas necessárias para o bom desenvolvimento das conversas consistiam em: criar e garantir um ambiente seguro de conversa, com confidencialidade, linguagem e comportamento respeitoso; deixar que cada pessoa falasse apenas por ela; ter o compromisso de entender e ser entendido, e contar com pessoas facilitadoras de diálogo. Depois da formação do grupo e da preparação das oficinas, ocorriam a checagem de infraestrutura do local, a seleção e o treinamento das facilitadoras de diálogo.

Em relação às pessoas facilitadoras de diálogo, as oficinas tinham uma facilitadora líder, geralmente do quadro da diretoria da rede, e um facilitador local para as pequenas discussões em grupos. Os facilitadores locais passavam pelo treinamento de duas a três horas antes da oficina, e os participantes precisavam registrar sua participação com antecedência e tomavam ciência do propósito e expectativas com a oficina, por meio de um formulário contendo as regras básicas com espaço para indicação se pró-vida ou se pró-escolha, o que ajudava a organização a separar subgrupos de discussão durante a oficina e a prever a necessidade de facilitadores. O número de participantes nas oficinas variava de quatro a cinquenta e geralmente tinha o formato de um dia de duração, com a abertura pela manhã dando o tom dos diálogos, seguida de uma interação em pequenos grupos, uma discussão ampla sobre o questionário relativo a aborto e valores sociais, e à tarde uma sessão em subgrupos e uma sessão de encerramento resumindo os diálogos.

Em uma oficina típica, as pessoas chegavam com dúvidas e preocupadas em alcançarem apenas uma harmonia ilusória. Como objetivo inicial, os facilitadores

tinham a criação de uma ambiência positiva e segura, as pessoas se apresentavam e falavam de suas razões para comparecer. Embora as pessoas tivessem tido conhecimento das regras ao preencher o formulário, as facilitadoras explicavam pontos chave, tais como: tratava-se de diálogo e não de debate (polariza, tenta convencer e cria vencedores e perdedores), a descoberta de pontos comuns escondidos e a exploração de um contínuo nos pontos de vista.

Os participantes eram instados a olharem além dos rótulos e estereótipos, a tentar entender uns aos outros em vez de tentar convencer. Os facilitadores enquadravam como seria o diálogo e as conversas seguiam as regras combinadas. De modo geral, havia um facilitador local para cada grupo de quatro participantes, que compartilhavam, de início, o receio de mudarem suas crenças com o diálogo. Os participantes se sentiam confortáveis ao escutar que as crenças seriam respeitadas sem qualquer pedido para desistir ou comprometê-las. O respeito consistia em elemento central na iniciativa, que buscava empoderar e reconhecer todas as partes.

Uma imagem com dois círculos era apresentada, dando a ideia de que todos os participantes tinham experiências, preocupações, crenças, valores e objetivos convergentes e divergentes, e que, quando a questão estava polarizada, o ponto comum geralmente era esquecido. A meta não era ir em busca de uma posição no meio e, sim, genuinamente, compartilhar valores e preocupações que levassem as pessoas a outro nível, a transcender a substância do conflito, o que tenderia a aumentar a confiança e o respeito mútuos.

Ao comentar a experiência, Carrie Menkel-Meadow destaca no artigo o fato de a oficina não começar pelas diferenças, mas pelos pontos comuns humanos, estabelecendo uma plataforma respeitosa de conversa. Dessa forma, mesmo havendo divergência, as pessoas sabiam que concordavam em outros pontos, por exemplo, eliminar a violência, e então se tinha consolidada a não expectativa de mudança de crenças. Os diálogos não eram desenhados para resolver grandes questões, nem para chegar a acordos, e até mesmo evitavam definições sobre o assunto. Tratava-se de uma jornada pela complexidade do tema com o intuito de destravar a paralisação, reduzir a violência e gerar a possibilidade de atitudes positivas em conjunto.

Os diálogos se ancoravam na ideia de um *continuum* com várias visões em um mesmo espectro, e as pessoas tinham a oportunidade de perguntar sobre nuances de qualquer ponto de vista. Dessa maneira, era como se pontos de vista extremados

fossem relativizados ao provocar outros entendimentos sobre as razões que levavam as pessoas a se identificar com determinadas posições. E era comum que as pessoas reclamassem de serem rotuladas.

Antes da fase dos subgrupos, os participantes respondiam a pesquisa que servia de subsídio para a discussão em grupo. Nos pequenos grupos, os presentes compartilhavam sentimentos de vulnerabilidade e risco uns com os outros, e tal dinâmica ajudava na construção de confiança. Falavam também de experiências pessoais e razões pragmáticas para suas crenças. Os facilitadores enfatizavam a escuta ativa e solicitavam, após cada pessoa falar, que o indivíduo do outro lado a parafraseasse, ou refletisse o que ele tinha acabado de escutar.

Na sequência, eram formuladas perguntas para confirmar o entendimento, preparando, assim, os presentes para falarem de tópicos mais sensíveis. Após todos falarem nos pequenos grupos, os facilitadores solicitavam que fossem identificados temas comuns nas histórias e posições polarizadas embasadas nos mesmos valores e caminhos! Assim, rótulos e estereótipos eram alterados por imagens mais complexas e humanas. Depois dos pequenos grupos, as pessoas se juntavam e comentavam a experiência, o que incluía “uma conversa que precisava acontecer realmente”, “as histórias pessoais me fizeram refletir”, “ideias das pessoas não se dão no vácuo”.

LeBaron e Carstaphen (1999) concluem que a empatia e a confiança eram construídas por meio da dinâmica em que as pessoas se conheciam de forma diferente. As pessoas recebiam a solicitação de não conversarem sobre temas polêmicos durante o almoço, após o qual os resultados do questionário eram apresentados evidenciando áreas de acordo, outras de discordância e questões de interpretação equivocada (como a pessoa pensa que o outro lado a identificava). De modo geral, os presentes se sentiam mal-compreendidos e ficavam aliviados em ser encarados como indivíduos e não apenas como peças de um pensamento monolítico. Ao ver as diferenças e pontos comuns, os participantes passavam a acreditar que os outros também poderiam ser como eles. Ao final da oficina, havia uma conversa sobre o desafio de deixar o encontro e reentrar na comunidade, e muitos relatavam que se sentiam mais assediados por pessoas do próprio grupo. Das 50 pessoas entrevistadas pelas autoras, 49 relataram experiência positiva com a oficina, indicando que foi um momento inspirador e transformador. O diálogo estruturado tinha o condão de descartar a ideia do outro simplesmente como um lunático.

Ao serem questionadas sobre o motivo do sucesso da oficina, as pessoas indicavam a ênfase no diálogo e não no debate; a participação dos facilitadores com atuação neutra; a ambiência segura e o local neutro; o foco na agenda; a estrutura, o formato, a boa-fé dos participantes, fruto do combinado e do enquadramento dado ao caso; e a representação equilibrada dos pontos de vista pró-vida e pró-escolha. Já na fase final no processo de diálogo, passando para a ação, os grupos exploravam temas diversos, como educação sexual, ajuda a outros grupos para se organizarem, aparecimento público de ambos os lados demonstrando potencial para acabar com a violência e capacidade de trabalharem juntos.

As autoras observaram que algumas pessoas e alguns grupos enfrentaram dificuldades durante o processo, como uma facilitação ruim do diálogo (quando o facilitador demonstrou inclinação para algum dos lados ou exerceu muito ou pouco controle sobre as discussões no grupo), movimento rápido demais para ação e tensão entre aqueles que queriam falar e outros que queriam fazer. Tal ponderação reforça a necessidade e aprimoramento no treinamento dos facilitadores.

Sobre o papel da imprensa, LeBaron e Carstaphen (1999) asseveram que geralmente a mídia escala o conflito e que a organização orientava os grupos a ajudarem a mídia a ser uma ferramenta construtiva. Em alguns momentos, a cobertura da imprensa conferiu publicidade à possibilidade de aproximação dos dois lados, mas normalmente a organização restringia o acesso da mídia aos diálogos para manter a confidencialidade e garantir o conforto dos participantes.

A organização também instruía jornalistas interessados mostrando documentos, realizando conversas e exibindo documentários. Eventualmente, a participação de um jornalista em algum grupo requeria que ele seguisse as regras, incluindo a confidencialidade, pois as pessoas se sentiam inibidas com a imprensa. E pode ser que em determinado grupo houvesse combinado especial com a imprensa, por exemplo, permitindo a gravação apenas de imagens ou do áudio.

Por fim, as autoras acreditam que toda vez que se conversa sobre aborto ocorre uma transformação, mesmo que incremental, no sentir e agir das pessoas. Os diálogos são difíceis e por vezes desapontam os participantes; alguns ativistas nutrem o desejo de que o outro lado reconheça erros do aborto, e se isso não acontece eles se frustram. Existe limite ao diálogo. Aquelas pessoas que esperam total reconciliação ou ação podem se desapontar, bem como informação a mais pode gerar novas diferenças, outras disputas e não mais confiança e entendimento. Todavia, a empatia

e a análise juntas evidenciam quão complexas são as disputas e como se contrapõem ao pensamento polarizado, que não é útil na resolução dos problemas. Mais complexidade e soluções mediadas geralmente têm sido melhores opções para a realidade dos problemas atuais.

Enfim, o caso sobre aborto aqui analisado retrata a essencialidade da preparação (participação de pessoas da comunidade na construção do processo, preparação da abordagem com equilíbrio de participantes com visões distintas, criação de ambiência) e do respeito (garantia de não alteração de crença, ideia do diálogo e não debate) em diálogos difíceis. Também demonstra que a construção de relacionamentos, confiança e senso de comunidade podem ser suficientes para a realização de ações práticas em conjunto.

A complexificação inserida nas análises dos diálogos contribui para a quebra de paradigmas e para a troca de conhecimento e transcendência das diferenças, que podem seguir coexistindo de modo respeitoso. Curiosidade fica por conta da vedação, ou solicitação aos participantes, neste caso em especial, para não conversarem sobre temas polêmicos no intervalo da oficina, a fim de que o trabalho de construção de relacionamento surta efeito, pois tais temas podem prejudicar essa construção.

## 6.5 CASO 5 – ESTABELECENDO PRIORIDADES PARA HIV/AIDS

Na obra de Susskind, McKearnan e Thomas-Larmer, *The Consensus Building Handbook*, John Forester (1999, p. 479-493) apresenta um caso, conduzido por Mike Hughes, mediador, com diferença aguda de valores entre profissionais de saúde, ativistas LGBTQIA+, ativistas heterossexuais, membros de organizações cristãs conservadoras, negros, latinos, brancos, pessoas empregadas e desempregadas. *Vide* principais características do caso no Quadro 12.

Quadro 12 – Caso 5 – Estabelecendo prioridades para HIV/AIDS

<b>Título</b>	Estabelecendo prioridades para HIV/AIDS
<b>Classificação</b>	Meso (dentro da sociedade)
<b>Objetivo</b>	Prevenir conflito
<b>Método</b>	Abordagem de construção de consenso
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Contexto de alocação de recurso governamental relacionado à HIV/AIDS em um estado americano envolvendo 60 pessoas com visões distintas
<b>Ferramentas</b>	Combinado de convivência; criatividade; <i>caucus</i> ; mediação; busca de ponto comum; acomodação de perspectivas distintas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante alguns meses, em encontros periódicos, Mike Hughes conduziu reuniões com o referido grupo (composto por mais de 60 pessoas) para construir consenso na priorização do uso de recursos de um fundo do governo federal na área de saúde, destinado ao estado do Colorado, Estados Unidos.

O grupo foi formado e os diálogos tiveram início com a condução de Hughes e um mediador. Depois de dificuldades na ordem de fala e manutenção saudável do diálogo, os mediadores implementaram uma técnica nova. Na sala de reunião foi estabelecido um corredor entre as cadeiras, de modo que, em vez de esperarem a liberação dos mediadores para falar, os participantes pudessem facilmente ir à frente e falar assim que lá chegassem. Havia um momento específico para esta grande interação e, quando chegava o momento da discussão aberta, os mediadores falavam expressamente e quem se interessava se deslocava até à frente, se assentava na cadeira e falava. As pessoas gostaram da prática interativa e tais momentos foram recheados de histórias pessoais vívidas e comoventes.

No entanto, a dinâmica funcionou apenas até certo ponto, quando sobressaiu um assunto representando forte diferença de valores entre os participantes: uma pessoa foi à frente, fez uso do assento e disse que o enquadramento da discussão que vinha ocorrendo de modo suave deveria ser alterada de AIDS no Colorado para uma questão moral envolvendo a saúde pública. A partir desta colocação outras pessoas foram para a cadeira na frente da sala e reforçaram a justificativa moral da questão. Não obstante, alguns participantes recusaram a ideia de tratar o assunto com o viés moral.

A dinâmica se complicou, mas a controvérsia seguiu serena, sem que os participantes recorressem ao modo acusatório uns com os outros, embora algumas pessoas tenham ficado visivelmente bravas. O diálogo seguiu focando em questões práticas e não em ataques, conforme combinado nas regras de convivência. Apesar da polêmica seguir intensa e haver número elevado de participantes, o respeito, o reconhecimento e a desvinculação da pessoa de suas ideias, itens que haviam sido elencados nas regras combinadas, prevaleceram.

Em outra ocasião, os estereótipos afloraram e a o ambiente da sala se alterou para pior, mas as falas vieram do ponto de vista de uma só pessoa, sem colocações ofensivas e inflamadas, seguindo o combinado. Assim, embora as discussões tenham caminhado em nível pessoal com muita emoção embutida, não houve agressão verbal nem colocação odiosa. Os combinados foram realmente respeitados, com cada

pessoa falando por vez, sem interrupção, usando linguagem apropriada e mantendo o ambiente seguro para as discordâncias.

Havia uma regra sobre resolução de conflito dentro das discussões. Quando um item não podia ser resolvido no grande grupo, eles recorriam à mediação em grupo pequeno, com não mais de quatro pessoas, em uma espécie de *caucus*/mediação para facilitar o manejo dos pontos principais. Durante um dos encontros, foi feita uma mediação com quatro pessoas e o mediador com o objetivo específico de escreverem um plano considerando todos os interesses do grande grupo, a ser compartilhado posteriormente com todos. Como facilitador do encontro, Hughes deu o tom dizendo: “quais palavras podemos encontrar juntos?”.

Ao final de duas horas, eles tinham um acordo a ser levado ao grande grupo. Neste ponto, o autor indica a importância de selecionar oradores com comprometimento, experiência e habilidade de trabalhar com outras pessoas, sendo que a qualidade do orador/negociador teria um peso importante em ajudar as partes a focar mais e a desconfiar menos. Interessante perceber que neste momento Mike reconheceu a tensão entre representantes e representados e optou por destacar perfis colaborativos com vistas ao fim resolutivo almejado.

O autor indica que nenhum dos participantes desistiu ou renunciou à sua crença durante os encontros. O foco e o sucesso de toda a tratativa residiram no fato de que, em vez de buscarem chegar a um consenso em relação a algo subjetivo, valor, deram ênfase ao alcance de consenso em questão prática, o que possibilitou às pessoas trabalharem juntas. Ademais, Mike indica que as regras iniciais, a segurança do ambiente, o respeito mútuo e o reconhecimento (não obstante a intensa discordância moral) foram elementos chave para o sucesso do processo consensual.

Sobre a mediação em pequeno grupo, Hughes destaca que usou a mesma lógica da mediação com o grupo grande: começou os diálogos garantindo primeiramente que todos se conhecessem mediante a apresentação de cada pessoa, deu sequência recordando o combinado das regras iniciais, como: uma pessoa fala por vez, respeito mútuo, linguagem apropriada e evitar ataque pessoal. Depois de cumprida a parte introdutória, o mediador desenhou um procedimento concedendo fala a cada participante, de modo que todos tivessem a oportunidade de citar e comentar a importância de uma palavra específica a constar no texto que deveriam elaborar, podendo assim expor aos demais suas perspectivas. Ao final, o grupo sugeriu opções levando em consideração a necessidade escutada dentre todos e

chegaram ao acordo com esse princípio da abordagem da construção de consenso (sugerir opção levando em conta todos os interesses mencionados).

Hughes comenta que as partes tinham uma preocupação em comum – evitar que a doença se espalhasse – e que o reconhecimento desse ponto por todos os lados foi a chave para a criação do plano. Em vez de minimizar o desacordo, o processo de discussão foi compartilhado de modo que todos falassem e pudessem explicar aos outros os motivos importantes da palavra escolhida.

Em síntese, no pequeno grupo, a participação das pessoas se deu na ordem: 1º) escutar e falar sobre seu ponto explicando aos outros o que seria importante, e 2º) sugerir opção agregando interesses e preocupações dos outros. O procedimento não requereu das pessoas que alterassem crenças, apenas considerar as opções que achassem aceitáveis. E, assim, tanto o mediador quanto as partes escutaram não apenas o que discordavam, mas também aquilo com que elas se importavam. O uso consciente da ferramenta “e-ambos” e não “ou” levou em consideração aquilo que importava para a pessoa e para os outros. Essa simples troca foi valiosa nesse diálogo difícil em que aparentemente não caberia a aproximação e acomodação de perspectivas tão diferentes.

Do relato desse caso pode-se extrair um ponto favorável em manter o foco da discussão em opções práticas e pontos comuns, em vez de enfatizar as diferenças. A ênfase em ação concreta permitiu às pessoas continuarem discordando de valores fundamentais. No entanto, havia um pré-requisito – a necessidade de entender o que precisaria mudar. Para tanto, o mediador auxiliou as pessoas a mudarem a discussão das ideias abstratas dos sistemas de valor, paradigmas e visões de mundo para uma discussão colaborativa com as opções do momento.

Na situação retratada, o grupo precisava redigir um documento com o qual os dois lados pudessem conviver. O mediador focou nisso, e a confrontação de valor foi suspensa por um trabalho em conjunto, sem que os envolvidos desistissem de seus pontos de vista. A questão fluiu com as partes concordando em discordar. E esse foi um ganho significativo, pois, mesmo dentro de um grupo com opiniões relativamente uniformes sobre um tema, nem todos compartilhavam a mesma perspectiva moral.

Ao final, houve uma dificuldade. Após todo o grupo ter chegado à versão final do documento (aceita por todos), teve início uma conversa sobre ser gay como um estilo de vida, e os argumentos começaram a aparecer. Neste momento, o mediador, com bom humor, encerrou as atividades dizendo que o grupo tinha conseguido um

feito enorme e que era melhor ficarem por ali. As pessoas não ficaram amigas para saírem juntas depois, mas alcançaram um resultado prático surpreendente; não comprometeram suas crenças, e reconheceram todo o progresso realizado.

O grupo atingiu resultado aquém de uma transformação de cultura ou sistema de crença (e não era esse o objetivo), mas passou longe de ataques pessoais ou comportamentos destrutivos. E, na verdade, cumpriu o desafio de propor prioridades para o uso de recursos do fundo destinado à área de saúde no estado do Colorado.

Pode-se tirar algumas lições desta mediação:

(1) diferenças profundas em valor não foram negociadas em si, mas houve o tratamento das tensões; o manejo das tensões não teve a presunção de que as partes nunca iriam chegar a um acordo;

(2) o combinado de convivência no caso cumpriu papel importantíssimo em enquadrar a abordagem como sendo colaborativa e consensual e em manter as conversas em bom nível;

(3) o texto produzido, ou o acordo consensuado, foi elaborado de modo voluntário com as partes lidando com as diferenças, encontrando pontos comuns, sendo assertivas e empáticas ao mesmo tempo, ao seguirem as regras da construção de consenso;

(4) as prioridades foram traçadas de forma concreta, baseadas em necessidades específicas e não houve generalização de ideias ou doutrinas;

(5) restou evidente a importância de as pessoas formularem opções refletindo os variados interesses apresentados;

(6) embora não tenha aparecido no texto, o procedimento de diálogo foi desenhado de modo a minimizar vulnerabilidades fora do ambiente de negociação (a ideia era tornar a questão monetária das partes irrelevante nas discussões) e permitiu que as partes apreendessem sensibilidades, interesses e limites dos presentes e que isso fosse refletido no documento produzido, o que efetivamente ocorreu;

(7) o mediador e as partes tiveram comportamento fiel a seus representados e agiram de boa-fé; e o mediador proveu um ambiente seguro para as pessoas se encontrarem e falarem uns com os outros, escutarem e aprenderem.

Por fim, conclui-se do caso que é possível que diferenças profundas de valor possam conviver em paz, mesmo que não harmonicamente. Os assuntos geralmente são mais complexos e o outro lado não tão simples nem intransigente como se imagina a princípio. No caso, as pessoas aprenderam sobre detalhes concretos, não

doutrina, e sobre proposta, não propaganda pública. A discussão de priorização de uso do fundo demonstrou que, quando as pessoas contam suas histórias, elas revelam o senso daquilo que honram, o que é devido para as pessoas representadas, o que acham incidental e o que seria sagrado.

Assim como em casos anteriores, o reconhecimento uns dos outros precedeu e viabilizou o trabalho de resolução. Por fim, conclui-se que, em se tratando de procedimentos de contenda de valor, não se deve prometer resolução, mas aprendizado em conjunto, melhor informação, análise de opções, exploração de soluções e, eventualmente, previsão de novas renegociações no futuro. Por que não?

## 6.6 CASO 6 – CAMP DAVID

Em um dos livros clássicos de negociação, *The art and science of negotiation*, de Howard Raiffa (2003, p. 205-217), há a descrição de uma mediação considerada bem-sucedida conduzida pelo presidente dos Estados Unidos Jimmy Carter para resolver controvérsia de mais de três décadas entre Egito e Israel. O caso comumente ilustra solução criativa, e o texto a seguir evidencia duas espécies de elementos facilitadores em controvérsias desse tipo: 1) exercício do poder e influência do terceiro neutro; e 2) integração parasita, que teve papel fundamental para o alcance do acordo, não sem um dilema ético envolvido.

O Caso 6 tem suas principais características apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Caso 6 – Camp David

<b>Título</b>	Camp David
<b>Classificação</b>	Macro (entre Estados e nações)
<b>Objetivo</b>	Resolução
<b>Método</b>	Mediação
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Conflito prolongado entre Egito e Israel sobre autonomia e disputa territorial tendo como partes interessadas outras nações árabes, Estados Unidos e União Soviética
<b>Ferramentas</b>	Preparação com típico processo lento até iniciar o procedimento de mediação, criação de ambiência positiva, documento único, pergunta aberta, criatividade

Fonte: Elaborado pelo autor.

No início de 1977, o presidente norte-americano Jimmy Carter e o secretário de estado Cyrus Vance tentaram mediar o conflito entre Egito e Israel, mas tiveram que aguardar. Em novembro do mesmo ano, o presidente do Egito Anwar-el Sadat visitou Israel/Jerusalém e, em dezembro, ele se encontrou diretamente com o

primeiro-ministro israelense Menachem Begin. Nesta época, Sadat se colocava como porta-voz dos interesses árabes em geral e pedia o retorno de todos os territórios ocupados pelos israelenses (Sinai no Egito, Cisjordânia na Jordânia, Colinas de Golã na Síria e Jerusalém Oriental) em troca da paz e normalização da relação entre Egito e Israel. No entanto, o movimento de Sadat provocou certa oposição nos pares árabes.

Begin parecia nutrir interesse em tratar especificamente e separadamente com o Egito, o que poderia acarretar vantagem militar para Israel em relação aos outros vizinhos árabes e evitaria risco de segurança em um eventual retorno das Colinas de Golã para a Síria e a Cisjordânia. Por outro lado, havia indicativos de que Sadat também tentaria incluir em eventual acordo alguns princípios que dariam aos palestinos uma ampla gama de direitos autônomos na Cisjordânia e Faixa de Gaza, em Israel. Isso evocava a possibilidade da criação de um Estado Palestino, o que ajudaria Sadat a se defender de acusações de que teria usado irmãos árabes ao selar a paz com Israel.

Ao se colocar como possível mediador da questão Egito e Israel, os Estados Unidos incorreram no risco de antagonizar com outros países árabes, incluindo a Arábia Saudita, fundamental para questões energéticas internas nos Estados Unidos. Ademais, havia um risco calculado em deixar os russos fora do processo de mediação. Era sabido que juntamente com países árabes a União Soviética se esforçava para sabotar a iniciativa americana.

Durante a conversa direta de Sadat com Begin em dezembro de 1977, foi definida a criação de dois comitês – um militar e outro político –, sendo que o militar trataria as questões bilaterais entre os países (retirada de Israel do Sinai) buscando a paz entre as duas nações, e o comitê político cuidaria das questões multilaterais árabes incluindo a autonomia da Cisjordânia, Faixa de Gaza e desenharia uma declaração de princípios a nortear a negociações de paz.

Em janeiro de 1978, os dois comitês se instalaram no Cairo e logo se encerraram por divergências. A relação entre Sadat e Begin azedou. Foi só então que em fevereiro desse ano Sadat foi convidado a ir aos Estados Unidos. No mês seguinte, Begin também foi aos Estados Unidos conversar com o presidente Jimmy Carter. Nessa ocasião, eles se desentenderam na interpretação da Resolução nº 242 do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente

no entendimento de que Israel deveria se retirar de todos os territórios árabes ocupados em 1967.

Em julho de 1978, Cyrus Vance, secretário de Estado norte-americano, encontrou-se com Moshe Dayan e Mohammed Kamel, ministros de Israel e Egito, respectivamente. Nesse encontro, o representante dos Estados Unidos vislumbrou uma flexibilidade das partes. Em agosto de 1978, Vance foi ao Oriente Médio com o objetivo de reviver o momento de paz que havia ocorrido anos antes e se perdido na visita de Sadat a Jerusalém no ano anterior.

O secretário norte-americano levava o convite do presidente Carter aos presidentes de Israel e Egito para irem a Camp David, residência de verão dos presidentes dos Estados Unidos, em Maryland, para buscarem caminhos de paz entre os dois países. Ambos os presidentes aceitaram o convite, restando combinado que iriam cada um deles com um pequeno grupo de assessores, sem uma duração específica para as conversas.

Para preparar o processo de mediação de conflito, o presidente Carter estabeleceu uma força-tarefa reunindo profissionais do alto escalão do governo americano com conhecimento da questão para pensarem e planejarem metodologias e ferramentas de mediação a serem usadas. Esse grupo foi incumbido também de vislumbrar possíveis soluções e identificar com antecedência linguagem apropriada e aceita pelos dois lados. Nessa etapa, os especialistas concluíram que a privacidade das conversas seria vital, embora fosse útil ao mundo saber que três presidentes estavam focados em resolver o conflito entre Israel e Egito. Ademais, o presidente Carter se esforçou ao máximo para criar um ambiente cordial para as negociações.

Inúmeros atores estavam interessados na questão, como países árabes, Organização para a Libertação da Palestina (OLP), União Soviética, dependentes de petróleo, nações em desenvolvimento e também os Estados Unidos, que tinham interesses específicos, o que constava em documento de 1975, produzido na gestão presidencial anterior. Um dos interesses era evitar o risco de uma nova guerra. O documento traçava algumas diretrizes para acordos em temas específicos, dentre eles: respeitar a soberania e integridade territorial das nações; abster-se do uso da força; estabelecer gradualmente relações pacíficas duradouras; definir fronteiras com zonas desmilitarizadas com supervisão das forças da ONU; prever a autodeterminação palestina; conceder livre acesso a todos os locais sagrados, cada qual sob custódia de sua própria religião; e não haver barreiras dividindo cidades.

A equipe que estava auxiliando o presidente Carter era familiarizada com a temática e com a proposta israelense do final de 1977 chamada “plano de autogoverno com 26 pontos” e com a proposta egípcia de julho de 1978 chamada “plano de seis pontos”. Embora houvesse um documento antigo com diretrizes para eventual acordo no conflito entre Egito e Israel, os Estados Unidos não chegaram para a mediação com um pacote fechado, vislumbrado unilateralmente.

Inicialmente, como faz um mediador típico, os americanos tentaram construir um pacote inicial perpassando item por item, embora suspeitassem que isso talvez não fosse funcionar. E não funcionou. No segundo dia de conversas, Sadat e Begin já não se falavam. Foi então que os Estados Unidos lançou mão da ferramenta do texto único, criada por Roger Fisher, e que tem o condão de fazer a atenção das partes se concentrem.

A equipe de mediação iniciou as rodadas de discussão por meio do texto único com o pacote completo para apreciação de Egito e Israel, ressaltando que não estavam tentando fazê-los aceitarem uma primeira proposta, mas que o documento serviria como uma plataforma concreta a partir da qual as conversas e sugestões se desenrolariam, e que seria criticado e modificado por ambos os lados e alterado novamente em uma sequência de aprimoramento. As partes se concentraram e retornaram alegando que o texto único era uma proposta ridícula. Os mediadores americanos perguntaram o motivo<sup>106</sup>.

Os Estados Unidos voltaram com uma segunda versão do pacote após as considerações das partes. Contudo, Begin e Sadat consideraram a melhora levemente marginal e expressaram que estariam perdendo tempo com a mediação. As rodadas seguiram duras e a equipe de mediação ficou desanimada. Em 12 dias de encontro em Camp David, foram realizadas 25 rodadas do texto único. Por algumas rodadas, a equipe de mediação dos Estados Unidos percebeu que uma pressão, na verdade, a oferta de recurso financeiro pelos Estados Unidos, uma integração parasita<sup>107</sup>, poderia tornar as propostas mais atraentes e fazer o acordo deslançar, e foi isso o que aconteceu. O acordo foi fechado com a cessação do estado de guerra e de ameaça de atos beligerantes e hostis, com a eliminação das barreiras ao

---

<sup>106</sup> Essa é uma passagem tecnicamente útil. Um acordo político aceitável é usualmente muito difícil de negociar, especialmente em situação histórica de 30 anos de hostilidades, como no caso em tela. Quando parece não haver saída, a pergunta abre caminho.

<sup>107</sup> *Vide* outro exemplo de integração parasita e explicação deste fenômeno no Caso 3.

comércio e à liberdade de circulação, com a retirada da Israel da Península do Sinai e com o combinado de zonas de segurança desmilitarizadas. Em 1982, Israel completou sua retirada do Sinai.

O caso ilustra o processo, às vezes longo, para se iniciar uma mediação, com a tentativa dos Estados Unidos de se posicionarem como mediador. Ficam evidentes a legitimidade e o interesse que as partes concedem a um mediador poderoso economicamente e como essa qualidade, de fato, refletiu no acordo. Também contribuíram para a conquista: a criação de clima favorável ao diálogo, forjado por Jimmy Carter abrindo a residência oficial norte-americana para as partes, o uso quase extenuante, mas efetivo, do documento único e pergunta aberta e criatividade para abrir novas possibilidades na negociação.

Ao fim de seu texto, Raiffa (2003) tece algumas perguntas sobre o caso, relevantes para reflexão e que se conjugam com o uso de técnicas. Será que os países entraram em conluio tácito para pressionar e conseguir maior recurso financeiro dos EUA? Seria isso moralmente equivocado? São perguntas que podem surgir em outras mediações e colocam em debate a análise de eventuais custos morais *versus* benefícios sociais e a atitude moral das partes.

Baseado em Bercovitch (1986) e na nota 98 deste trabalho, especialmente no trecho “uma efetiva mediação em relações internacionais é uma matéria de recursos, não de imparcialidade”, uma possível resposta aos questionamentos de Raiffa seria a de que tanto os países mediados quanto os Estados Unidos compreendiam a centralidade dos recursos financeiros na questão, sendo crível o esforço das partes em tentar ampliar o valor da oferta financeira americana e havendo a previsão de tal movimento pelos Estados Unidos. E sobre a moralidade na barganha das partes, como o próprio Raiffa (2003, p. 214) indica, a princípio não seria moralmente repreensível os líderes dos países buscarem os melhores benefícios para seus constituintes.

## 6.7 CASO 7 – PRESERVAÇÃO DA NATUREZA

O relato do Caso 7 (Quadro 14) foi baseado em controvérsia mediada por Gary Friedman, segue a vertente de mediação por meio de entendimento<sup>108</sup> e está retratada em Friedman e Himmelstein (2008, p. 59-78), tendo os autores alterado os nomes,

---

<sup>108</sup> Vide tópico 2.3.3 deste estudo.

características de identificação das personagens e circunstâncias para preservar a privacidade e confidencialidade dos indivíduos.

Quadro 14 – Caso 7 – Preservação da natureza

<b>Título</b>	Preservação da natureza
<b>Classificação</b>	Micro (entre as pessoas)
<b>Objetivo</b>	Resolução
<b>Método</b>	Mediação
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Conflito relacionado à destinação de terreno doado envolvendo a doadora, organização sem fins lucrativos e ambientalistas, em discordância sobre a estrita preservação do local e usufruto do terreno
<b>Ferramentas</b>	Validação de sentimento, pergunta, reformulação com conotação positiva, resumo, escuta ativa, <i>paráfrase/looping</i> com confirmação do entendimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

O presente caso envolve a preservação da natureza em um terreno da família de uma mulher chamada Kimberly. Enquanto o imóvel estava preservado, o entorno estava sendo devastado por obras típicas de desenvolvimento econômico, gerando uma preocupação em Kimberly sobre como estaria o terreno na próxima geração. Com o valor crescente de terra na região, os herdeiros poderiam ficar tentados a vender o imóvel. Kimberly decidiu, então, doar o terreno de 400 acres para uma organização privada ambiental sem fins lucrativos, que estabeleceu um subcomitê composto de amigos dela e ativistas de conservação ambiental com a missão de garantir que o terreno permanecesse sem desenvolvimento para sempre.

No entanto, surgiu um conflito entre os amigos de Kimberly no conselho de diretores da organização privada, que acreditavam que a propriedade deveria ficar eternamente intocável, e de outro lado, os ativistas do subcomitê, que gostariam da abertura da propriedade ao público, de maneira que o espaço pudesse ser apreciado pelas pessoas. O grupo decidiu procurar a mediação para tratar a questão, já com a relação entre subcomitê e conselho da organização se deteriorando, com algumas pessoas sem falar com as outras, e Kimberly no meio.

Gary Friedman recebeu uma ligação telefônica e, de início, salientou que como mediador ele preferia se comunicar com ambos os lados desde a abertura dos trabalhos, e sugeriu uma conversa por telefone com atores chave do conselho de diretores e do subcomitê juntos, de modo que ele pudesse falar da abordagem da

mediação e entender se o procedimento se encaixaria na necessidade das pessoas envolvidas<sup>109</sup>.

Foi feita a ligação telefônica e o mediador sentiu um retumbante silêncio. Depois de explicar brevemente a mediação, Friedman perguntou se as pessoas que o escutavam teriam realmente interesse no procedimento, conferindo a responsabilidade de decidir às partes. Kimberly respondeu que as pessoas não estavam falando entre si, e Friedman replicou informando que, se as pessoas não tivessem interesse de conversar umas com as outras, seria melhor ele declinar do convite, pois para o procedimento e sua abordagem funcionarem seria necessário juntar todas as pessoas envolvidas em um mesmo espaço para dialogar. Dadas as dificuldades na ligação, Friedman acreditou que não haveria mediação. No entanto, o grupo decidiu seguir com o procedimento e foi marcada outra ligação para combinarem como a mediação seguiria.

A nova ligação começou e Gary perguntou aos envolvidos quem deveria participar do procedimento, e as pessoas responderam que elas não conseguiam concordar com esse tópico, pois ninguém queria delegar autoridade para decidir. Joe, um dos participantes, indicou que achava que todos deveriam estar presentes durante o procedimento, o que seriam 30 pessoas. E perguntaram ao mediador se ele conseguiria manejar conversa com esse número elevado de participantes. Friedman ficou receoso com o desafio de mediar 30 pessoas juntas que não confiavam umas nas outras, mas expressou que, com a ajuda deles, daria para seguir.

As pessoas falaram ao telefone em apresentar alguns materiais e histórico das dificuldades ao mediador e relataram como se organizariam<sup>110</sup>. Foi marcado um dia para todos se reunirem presencialmente. Havia muitas questões a serem debatidas, e o item principal seria se o grupo conseguiria trabalhar em conjunto no futuro e, caso contrário, o que aconteceria. No dia, Friedman chegou com antecedência e encontrou

---

<sup>109</sup> Observação: o equilíbrio e compartilhamento extremo no entendimento e na atenção a ambos os lados chama a atenção desde o início, o que não é comum em outras abordagens de mediação, em que o mediador fala longamente com uma parte e depois outra, conferindo oportunidade de uso equilibrado de tempo para ambos, mas sem juntar as pessoas de início, especialmente se elas não estão conversando entre si.

<sup>110</sup> Observação: nesse ponto as pessoas já estão decidindo todas as questões, de maneira parecida com a prática transformativa, e se percebe que as partes são tratadas todas juntas para não se perder oportunidade alguma de entendimento. A seguir ficará evidenciado que a riqueza desta abordagem se apresenta com um custo, pois a operacionalização e o formato de diálogo ficam prejudicados. A tomada de decisão das partes em todas as fases e o compartilhamento de entendimento sempre em conjunto com todos os envolvidos não foi destacada como uma técnica ou ferramenta específica e sim como uma característica da vertente de mediação por meio do entendimento.

o espaço onde conversariam trancado. Como uma alternativa, as pessoas foram alocadas desconfortavelmente, em círculo, dentro de uma cabine de madeira de um ativista da conservação<sup>111</sup>.

O mediador iniciou a reunião informando sobre a logística do dia e, sentindo grande tensão no ambiente, disse que gostaria de escutar, de quem quisesse falar, as percepções e como as pessoas chegaram ao ponto atual. Ellen, uma das participantes, comentou que ela era impaciente e que se juntou à organização na esperança e com a promessa de não perder tempo, mas que chegava à conclusão de que não conseguiria fazer nada lá, que o conselho dragava os esforços. Friedman fez uma paráfrase contemplando e validando o sentimento dela, e encerrou perguntando se estava certo. Ela respondeu que não exatamente, e que o problema não seria apenas a Kimberly, mas todos seus comparsas. Ellen arrematou ameaçando que o grupo deveria fazer algo em prol das pessoas visitarem a propriedade ou ela iria na imprensa.

O mediador respondeu fazendo uma reformulação com conotação positiva<sup>112</sup>. Harold, outro participante, entrou na conversa indicando que o problema se devia às pessoas “de cabeça quente”, como a Ellen. O mediador novamente validou a frustração do participante, e Harold, interrompendo a fala do mediador, disse que Ellen não ligaria a mínima para informação acurada. Novamente, o mediador interveio com uma paráfrase e solicitou a confirmação de entendimento, o que foi respondido com aceno positivo de Harold. John, outro participante, adentrou o diálogo usando palavras fortes como “a droga dessa discussão não tem nada a ver com as pessoas aqui...”, e relatou que vivia havia mais de 70 anos na bacia hidrográfica e que o terreno em

---

<sup>111</sup> O círculo confere equidistância e favorece a igual participação de todos. No entanto, acabou sendo um detalhe que não colaborou com a mediação, tendo em vista a discussão que se seguiu. Parece ter faltado uma melhor preparação sobre o lugar, mesmo com Friedman chegando com antecedência. Ao se pensar em ambiência e introjetar clima positivo no diálogo, talvez tivesse valido uma visita precursora para ter tempo de decidir por outra opção de local.

<sup>112</sup> Nesse ponto se percebe desrespeito, mistura da pessoa e do problema e ameaça. Uma conversa nessa linha não deve caminhar construtivamente, pois uma coisa é ventilar emoção e desabafar. Outra é atacar. É como a diferença na liberdade de expressão. As pessoas devem ter o direito de falar o que pensam, mas quando simplesmente atacam uns aos outros, atrapalham mais do que contribuem. Resta evidente a falta de um combinado de como seguir e se expressar. A correção de Ellen com o mediador, ao usar a paráfrase, denota um ponto positivo. Até mesmo a discordância auxilia o mediador a perceber o seu nível de conexão com as pessoas. Para essa vertente, a expressão do desacordo, geralmente acompanhada de emoções fortes, é crítica, positiva e faz a mediação avançar. O mediador atua para configurar o espaço seguro para as pessoas se expressarem. E a reformulação e conotação positiva ajudaram a parte a se sentir escutada e servir de exemplo, mas como será visto adiante, essa função positiva se diluiu na estrutura macro do diálogo e pouco contribuiu para o avanço sustentável de entendimentos recíprocos.

questão seria o coração de um frágil ecossistema com plantas e animais raros, que poderia ser facilmente destruído por visitantes. Ellen retomou a palavra afirmando que essa seria a desculpa para manter pessoas longe da propriedade e que por esse raciocínio ninguém jamais poderia usufruir a terra<sup>113</sup>.

Na sequência, Kimberly entrou na conversa e, com voz frustrada, acusou Ellen de não considerar o fato de que, se o terreno fosse arruinado, ninguém realmente jamais poderia aproveitá-lo, e que Ellen estaria querendo apenas conseguir um projeto de habitação para os seus amigos desenvolverem na região. Nesse momento, Friedman entrou em cena fazendo uma reformulação em forma de pergunta: “Seu receio, Kimberly, seria que a área acabasse sendo desenvolvida?”. Kimberly acenou positivamente dizendo que, quando doou a propriedade, ela não sonhava em ter inimigos no meio deles, que teria desistido de milhões de dólares para preservar a área e que qualquer desenvolvimento apenas aconteceria “em cima do seu cadáver”. Phil, outro participante, disse a Kimberly que ela estaria apenas tentando tirar proveito tributário fazendo a doação, que mudanças fazem parte da vida, o terreno não seria mais dela e por isso ela não teria esse controle. Friedman fez nova paráfrase com conotação positiva e recebeu a confirmação de Phil de que seu entendimento estaria correto. Então, Sam, outro participante, fez um comentário sarcástico, momento em que Friedman interferiu dizendo acreditar que a questão principal do imbróglio havia sido entendida e enquadrou a questão na tentativa de sua visão ser aceita por todos, por meio de um resumo.

Jane, outra participante, concordou em parte com os termos de Friedman, manifestando que gostaria de saber a posição de todos os presentes. Ellen agregou que seria realmente bom saber se a suspeita dela estaria correta de que boa parte do grupo presente apenas queria manter o *status quo* e estariam bloqueando o plano de acesso ao terreno. Como se depreende do relato, o clima da reunião seguiu antagônico, percebendo-se visivelmente as coalisões. Diante desse cenário, Friedman apenas seguiu o fluxo da conversa, sem propor alternativas, apenas questionando os presentes se concordavam com o levantamento sugerido. As pessoas acenaram com a cabeça, à exceção de Sam, que afirmou ser imperativa

---

<sup>113</sup> Em se tratando de outras vertentes, parece ter faltado a adoção de critérios objetivos ou a indicação de especialista para auxiliar a discussão técnica, não sendo usado *expert* de fora do conflito. A discussão parece ter ficado entre posições sem amparo em estudos ou pesquisas, e o diálogo seguiu desordenado.

apenas a proteção do meio ambiente, sendo a liberação de acesso ao terreno uma questão secundária. Friedman então fez novo resumo e Sam concordou com a definição do problema feita pelo mediador.

Enfim, um acordo sobre a definição do problema foi alcançado denotando que o grupo seria capaz de concordar em ao menos um item. O mediador conferiu a todos a oportunidade de se manifestarem brevemente e a tensão seguiu alta. Gary sugeriu um sistema de como deveriam seguir a partir dali perguntando se alguém havia notado o que ele vinha fazendo desde então. As pessoas falaram várias coisas sobre o mediador, como ele estar repetindo o que acabou de escutar mostrando que ele entendia o que foi dito, sem julgar se certo ou errado. Friedman explicou então que estava fazendo o *looping* do entendimento, realmente demonstrando entendimento do que outra pessoa disse, usando suas próprias palavras.

As pessoas comentaram ser bastante efetivo o *looping*, que se sentiam mais relaxados em escutar o entendimento do Gary após falarem, que ajudava a acalmar a atmosfera e diminuir a intensidade. E Ellen disse que era legal, mas perguntou aonde essa dinâmica levaria o grupo, emendando que os objetivos entre os participantes pareciam muito diferentes.

No segundo encontro, com algumas relutâncias, o grupo concordou em explorar o que aconteceria caso não houvesse acordo. Durante a conversa, restou nítido que o conselho de diretores tinha o poder de veto sobre as recomendações do subcomitê; assim, o grupo de proteção ambiental teria o controle na tomada de decisão. O encontro terminou e dias depois Kimberly telefonou para o Friedman informando que, após o último encontro da mediação, o conselho de diretores havia decidido rejeitar as recomendações de acesso ao terreno feitas pelo subcomitê e decidiu abolir o subcomitê, ressaltando que a prioridade do terreno era ser preservado<sup>114</sup>.

Friedman ofereceu nova sessão, mas a mediação estava encerrada. O mediador sentiu remorso pela mediação não ter avançado e se perguntou se teria sido um fracasso, indicando que não se sente bem quando uma mediação não termina com acordo, mesmo sabendo que a responsabilidade primeira do resultado está com

---

<sup>114</sup> Com base no texto consultado, parece ter faltado preparação por parte do mediador para, de início, entender o processo de tomada de decisão. Devido à ênfase em conversar todos juntos, é provável que detalhe importante de como era o processo decisório tenha ficado de fora do mapeamento do conflito, ocorrendo um desgaste desnecessário de diálogos acusatórios.

as partes. Friedman ficou com a sensação de ter perdido a oportunidade de as partes melhor se entenderem, mais ainda pelo fato de a situação do subcomitê ter piorado depois da mediação.

O mediador trabalhou durante todo o procedimento para expressar seu entendimento ao escutar os presentes, garantindo às pessoas que ao menos uma pessoa entendia a perspectiva delas, e assim gerou a sensação de que distintos pontos de vista podem coexistir sem a necessidade de um entendimento cancelar o outro. No relato, Friedman explica que o *looping* do entendimento seria semelhante à escuta ativa e paráfrase. O *looping* pode incluir pergunta e ser feito por segmento, sendo composto necessariamente de quatro passos: 1) entender cada parte, 2) expressar esse entendimento, 3) buscar confirmação de que as partes sentiram que o mediador as entendeu, e 4) receber essa confirmação.

Friedman e Himmelstein (2008) não sugerem que as partes façam *looping* entre elas de início, pois elas estarão mais preparadas a entender o outro quando se sentirem compreendidas. Assim, caberia ao mediador o papel de ir quebrando o ciclo de mal-entendido primeiramente. Os autores ponderam que, quando as pessoas caem na armadilha de um conflito, a falta de entendimento prevalece, que quanto mais as partes se sentem culpadas, mais se sentem incompreendidas, e quanto mais se sentem incompreendidas, mais tendem a culpar as outras.

## 6.8 CASO 8 – MOÇAMBIQUE<sup>115</sup>

O caso a seguir é apresentado e analisado em Coleman (2011, p. 187-217). Trata-se do processo de pacificação em Moçambique, retratado a partir da década de

---

<sup>115</sup> A título de registro, sendo o conflito entre Hamas (Faixa de Gaza/Palestina) e Israel uma referência de conflito de valor, seguem alguns elementos apontados por Coleman para entender a dinâmica no Oriente Médio: existe imposição internacional de fronteiras; interesses geopolíticos estratégicos e fontes de recursos naturais; história de mais de cem anos de pano de fundo; governo instável e subdesenvolvimento socioeconômico; longa duração de rivalidades étnicas; memórias de humilhação, guerras, realocação, ocupação; identidades e narrativas contrastantes dentro e fora dos grupos; competição por território escasso; intransigência dos movimentos sociais; existência de grupos considerando a reconciliação um sacrilégio; tentativas frustradas de intervenção internacional pela paz sem o senso do impacto causado; fundos e lobistas em outros países apoiando atividades com investimentos no seguimento do conflito; mudanças demográficas; socialização de toda uma geração perpetuando a mentalidade de guerra; ensino excessivamente simplificado e polarizado sobre o conflito; tensão sobre uso da água; compromisso de ambos os lados no uso de violência para combater; obrigação de vingança daqueles mortos em conflito; acúmulo de negatividade devido a injustiça, opressão e violência; divisão dentro de grupos; pequeno grupo de extremistas estabelecendo a dinâmica do conflito e causando efeitos desproporcionais; paradoxo entre instabilidade e estabilidade com o reforço do *status quo*; natureza lógica, mas fechada e não adaptativa e auto-organizada do sistema de conflito. A lógica no conflito israelense-palestino documenta que crianças, famílias e comunidades constroem narrativas e atitudes pró-conflito e

1990, quando o país tinha uma história de 400 anos de colonialismo português terminada com uma guerra de 10 anos pela independência e seguido de 16 anos de guerra civil, com violência, uma multidão de amputados por minas terrestres, 4,5 milhões de pessoas refugiadas ou deslocadas internamente e um milhão de mortes, em uma população de 12 milhões habitantes.

Quadro 15 – Caso 8 – Moçambique

<b>Título</b>	Moçambique
<b>Classificação</b>	Meso (dentro das sociedades)
<b>Objetivo</b>	Resolução e contenção da violência
<b>Método</b>	Mediação
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Após anos de colonialismo e violência, Moçambique se viu independente. Então surgiu uma disputa interna violenta entre o governo Frelimo, que impôs políticas rígidas, e a organização Renamo, sobre como o país deveria se organizar e ser governado. Além dos atores internos, com especial protagonismo para a Comunidade de Sant’Egídio, países vizinhos como África do Sul e Zimbábue se envolveram e também a comunidade internacional
<b>Ferramentas</b>	Escuta ativa do mediador/catalisador que estabelecia conexão humana, não julgava e acessava informações importantes, uso do <i>soft power</i> e fortalecimento de canal de comunicação que funcionava, negociação do procedimento (nas negociações em Roma foi preparada a possibilidade de desacordo, <i>feedback</i> e revisão de rumo do acordo), estar preparado para a sorte, introjeção de ambiência favorável feita pelo mediador/catalisador – mesmo em <i>caucus</i> as partes se sentiam donas de mudanças e não pressionadas –, passagem do tempo depurando questões sensíveis, aumento da complexidade do conflito por meio do mediador/catalisador, que estava ao mesmo tempo dentro e fora dos grupos, o que impedia uma excessiva simplificação do outro, já que o mediador também era outro, e criatividade com o uso de crença nacional na externalização da violência e estabelecimento de comissão independente para monitorar o acordo

Fonte: Elaborado pelo autor.

antipaz como uma forma de se adaptar à tragédia ao perderem entes amados, o que reforça a crença de que a causa é nobre e que seria necessário sacrifício para o futuro melhor. A violência atua como uma resposta psicológica e política ao medo, e as consequências de longo prazo são negligenciadas. Em situação em que a pessoa não pode fugir, lutar parece ser a única opção. Em ocasião extrema, mesmo que a mudança seja na direção construtiva e menos custosa, a escolha para um cenário desconhecido pode parecer arriscada, podendo ser melhor se ater ao que se sabe para garantir a plataforma estável de pensamento e ação. Por isso algumas pessoas decidem permanecer em área de conflito, em vez de fugirem para o desconhecido. Embora o conflito seja uma história complicada, o entendimento dos danos é relativamente simples de perceber. O fato de a questão ser rotulada simplesmente como conflito entre Israel e Palestina já denota a existência de um colapso na forma de encará-lo; as autodefinições estão restritas, as identidades se tornaram exclusivas. Embora a realidade esteja sempre em fluxo e as narrativas mudem em relação umas às outras, a habilidade de pensar decai substancialmente à medida que o conflito e a guerra se intensificam. A ameaça afeta o processamento de informação, diminui as contradições e as nuances das informações disponíveis. Há o alinhamento de crenças individuais ou uma fusão de crença, identidade social e narrativa de grupo, gerando um senso geral compartilhado da história e das regras do conflito.

Em 1975, Moçambique se tornou livre do controle português, depois de uma guerra sangrenta entre os portugueses colonizadores e a Frente de Libertação de Moçambique (Frelimo). Este novo governo, marxista, buscou unificar o país de suas divisões tribais e étnicas. Contudo, o partido governante teve uma interpretação equivocada sobre o entusiasmo popular com a independência e implementou políticas severas, como a abolição de propriedades privadas, a realocação arbitrária de 1,8 milhões de pessoas para aldeias comunais e a erradicação de culturas locais.

As atitudes levaram a uma resistência popular e a uma rebelião, liderada pela Resistência Nacional Moçambicana (Renamo) e apoiada pela África do Sul e Rodésia/Zimbábue. A Renamo atacava infraestrutura, civis e recrutava crianças como soldados. A comunidade internacional tentou buscar a paz, mas falhou por várias vezes, o que ensejou a resistência a novas intervenções<sup>116</sup>. Inclusive, Coleman (2011) afirma que as frustradas tentativas de paz contribuíram para a perpetuação da disputa.

No sistema de conflito polarizado entre Frelimo e Renamo, um grupo inesperado de atores surgiu e começou a explorar alternativas, tendo destaque o Bispo Monsenhor Jaime Gonçalves, ligado à associação católica leiga Comunidade de Sant'Egídio, que funcionou como um catalisador e estabeleceu um canal importantíssimo de comunicação entre as partes. A sede da Renamo se localizava na selva, e, em um encontro entre o Bispo e o líder da Renamo, Alfonso Dlakama, os dois descobriram que eles eram da mesma etnia tribal e falavam o mesmo dialeto.

Essa ocasião foi o início de uma jornada imprevisível e pouco ortodoxa em busca da paz, com 27 meses de duração e 11 sessões de negociação, até a assinatura do acordo geral de paz em 1992. A situação em Moçambique ilustra o poder da história; a ligação entre conflitos distintos e a dinâmica que alimenta a continuação de disputas; o gasto elevado e a resistência à resolução da contenda<sup>117</sup>.

Ao analisar a situação em retrospectiva, Coleman (2011) indica ter havido, numa dimensão subjetiva, o colapso da complexidade subjetiva, social e estrutural, e,

---

<sup>116</sup> Naturalmente, um conflito dessa magnitude foi influenciado por uma miríade de fatores, incluindo as mudanças no poder global na época (ascensão e queda da União Soviética), interesses políticos regionais da África do Sul e Rodésia, batalhas sobre interesses político, religioso e econômico.

<sup>117</sup> Sobre o poder da história, a guerra contra Portugal ajudou a formatar a identidade nacional de Moçambique, o que foi seguido pela luta da Renamo em proteger histórias ancestrais, e a percepção da Frelimo de que haveria do outro lado uma espécie de lealdade ao passado colonial. Ao contar com a participação da África do Sul (que experimentava conflitos sobre o *apartheid*), Zimbábue (com a ideia de supremacia branca) e União Soviética (que experimentava dificuldades em escala global), a situação em Moçambique foi palco para a ligação entre conflitos distintos. Em 1986, o valor estimado de custo com a guerra civil girava em torno de seis bilhões de dólares.

em nível objetivo, a destruição da infraestrutura nacional, o que levou o país a um cenário de caos. O sistema dual formado por Frelimo e Renamo forçou as pessoas a escolherem um ou outro lado, restando evidente quem seria o inimigo. Movimentos físicos ou psicológicos entre os campos passou a ser restrito sob pena de morte; a coerência e consistência passaram a dominar a cena. O sistema político implementado pela Frelimo, criado e imposto de cima para baixo, desconsiderou tradições locais.

Como não tinha mecanismo de correção nem *feedback* da população, o novo sistema não conseguiu reagir nem atender os interesses dos excluídos, o que gerou as condições para o dissenso, a escalada e a auto-organização da própria disputa. O *feedback* ao governo era recebido apenas se fosse de apoio, sendo considerada não patriótica a colocação crítica. A escalada do conflito foi uma consequência da abordagem excludente do partido governante, do acúmulo de negatividade, perda de funções socioeconômicas básicas com a eliminação das estruturas de educação, saúde, agricultura, entre outras áreas. Esse foi um cenário perfeito para a tempestade do conflito tipo 5%.

A paz, assim como a intratabilidade, é uma propriedade emergente, resultado de muitas circunstâncias, eventos, ações complexas e imprevisíveis - como o colapso da União Soviética, a liderança de Nelson Mandela na África do Sul, a contribuição de igrejas, a eventual morte de um ex-presidente (Samora Machel) e a exaustão das pessoas. Da perspectiva do modelo ALM (*Attractor Landscape Model*) pode-se trabalhar para aumentar a probabilidade da paz e para que outros estados sociais positivos emergjam e se sustentem com atuação informada localmente e baseada em evidências, usando-se funções catalíticas de pessoas, ações e eventos, o que não resulta em transformações observáveis, mas torna os próximos passos possíveis. Quanto mais ligações os catalisadores estabelecem, maior a possibilidade de reestruturar e reorientar todo o sistema.

No caso, o Bispo Gonçalves, catalisador, estabeleceu uma plataforma estável de comunicação fora do sistema da guerra civil. Ele compartilhava características contraditórias com os dois oponentes, tinha a habilidade de mediador, sabia ouvir posições opostas sem tomar lado e se situava em um fluxo constante de informação entre os vários *stakeholders*, o que lhe permitia considerar opções que não teriam ocorrido a outras pessoas. O catalisador funcionou como um conector. Mantendo certa distância, ele conseguia acolher novas ideias e as transmitir, diminuindo a força

que restringia o sistema e desfazendo a dinâmica fechada do sistema. A abertura do sistema servia a influências internas e externas.

Houve o suporte à rede de influência – comunidade Sant’Egidio – e esse apoio foi chave para o encaminhamento da mediação, já que qualquer tentativa, mesmo que remotamente, de fazer contato direto com o outro lado era percebida como uma ameaça. Os encontros do Bispo com as partes eram genuínos e o uso do poder da conversa foi fundamental; muitas das vezes a questão principal era apenas manter a vontade dos líderes em conversar e não chegar a um acordo, calibrando as expectativas e preservando o relacionamento.

As mudanças aconteciam na margem, quando os atores chave passavam a considerar alternativas. Interessante observar que a mudança de atitude tem maior permanência quando vem da própria experiência e não quando é resultado de uma pressão externa. É como se tivesse sido criada uma ambiência para a construção da mudança, com ambos os lados se sentindo donos da mudança, sendo esta genuína e não pressionada. Mediadores e o uso de *soft power* têm esse condão de não serem percebidos como ameaça ou fonte de pressão. Coleman (2011) nota que a consequência de uma mudança pode ser progressiva ou radical, como a disrupção na coerência do sistema inimigo, e comenta a diferença entre mediadores e catalisadores. Segundo ele, geralmente, o mediador surge de fora do conflito, enquanto o catalisador surge dentro do sistema.

Fator importante para a resolução do conflito em Moçambique foi o encontro secreto que a comunidade Sant’Egidio arranhou, por meio do Serviço Secreto da África do Sul, entre o Bispo Gonçalves e o líder da Renamo, Dlakama. Eles descobriram, por coincidência, que falavam o mesmo dialeto raro Ndau, e, a partir dali, alguma coisa mudou e a confiança floresceu.

Outro passo marcante foi o reconhecimento de identidades e objetivos. Houve um comunicado em conjunto entre o governo de Moçambique e a Renamo ao final da primeira sessão de contato direto entre as partes, em Roma, em 1990. Nesta ocasião, foi elaborado um documento que preparava uma identidade unificada, além das diferenças políticas e ideológicas. Com esse encontro foi restabelecida a possibilidade de desacordo e *feedback* corretivo no sistema. Disso conclui-se que o processo de paz girou menos em torno do acordo *per se*, e mais sobre como o desacordo era permitido e gerenciado.

A simples presença do Bispo cumpriu o papel de aumentar a complexidade do conflito a partir do momento que qualquer julgamento negativo sobre pessoas fora do grupo não poderia mais se sustentar, já que o Bispo seria ao mesmo tempo uma figura de fora e de dentro de ambos os grupos. A visão simplificada passou a ser inconsistente com a mera presença do Bispo. Um dos fatores latentes para as relações destrutivas no conflito era a memória das atrocidades. No entanto, uma antiga crença moçambicana auxiliou a solucionar a questão – as pessoas deveriam estar influenciadas pelo vento do mal e, portanto, o mau espírito seria o culpado, em consequência, a necessidade de vingança diminuía. A externalização da força principal da violência auxiliou a adaptar as relações e funções do sistema social.

Junto do acordo de paz foi combinado que uma comissão independente monitoraria as atividades militares e inibiria a possibilidade de quebra da segurança, diminuindo a desconfiança entre as partes. Narrativas sobre o conflito com mais nuances e visões alternativas foram sendo institucionalizadas durante o processo de paz por meio da imprensa, livros e documentos oficiais; aos poucos, o inimigo deixou de ser tratado de forma depreciativa em todos os níveis, da base às lideranças. A alteração do contexto externo mudou as condições, e o acordo ficou mais favorável; foi assim que vários choques políticos acabaram por contribuir com a paz, tendo esses eventos provocado instabilidade e vulnerabilidade para a mudança no sistema.

Enfim, uma série de pequenos passos sem grande visibilidade acabou por transformar toda a situação, como a comunicação entre os lados, que se configurou como uma plataforma envolvendo diversos *stakeholders*. Por outro lado, o tempo cumpriu papel relevante, já que os fatores de atração tendem a se desenvolver lentamente. A mudança gerada pelo acordo promoveu estabilidade com a contribuição compartilhada para uma nova Constituição nacional regulando muitas questões do pós-guerra. O processo de paz também gerou energia suficiente para a manutenção da reconciliação e a reconstrução do país, com as partes mantendo vigilância sobre a consequência de atos bem-intencionados.

## 6.9 CASO 9 – CASA ROXA

Bush e Folger (2005a, 2005b) indicam que um passo crucial para ir da teoria para a prática da mediação transformativa consiste na observação de uma sessão, o que propicia constatar o uso de distintas intervenções próprias da vertente transformativa.

No livro *Promise of mediation: the transformative approach to conflict*<sup>118</sup>, eles transcrevem o exemplo de uma mediação simulada, baseada em caso real, ambas as situações mediadas por Bush, sem qualquer edição, nem roteiro prévio para os envolvidos ou ensaio (Quadro 16). Na simulação as partes receberam informações básicas dos fatos, do conflito e das personagens. A simulação do caso real possibilita perceber as diferentes intervenções do mediador da vertente transformativa e conta com interação intensa entre as partes e o mediador.

Quadro 16 – Caso 9 – Casa roxa

<b>Título</b>	Casa roxa
<b>Classificação</b>	Micro (entre as pessoas)
<b>Objetivo</b>	Resolução/transformação do relacionamento
<b>Método</b>	Mediação
<b>Contexto, partes e conteúdo da disputa</b>	Conflito em condomínio de luxo nos Estados Unidos envolvendo racismo entre moradoras (mãe e filha negras) e representante de comitê arquitetônico do condomínio (branca)
<b>Ferramentas</b>	Pré-mediação, abertura, pergunta, checagem de entendimento, resumo, anotações do mediador, reformulação, espelhamento, <i>check-in</i> , paráfrase, silêncio, pausa, teste de realidade, documento único

Fonte: Elaborado pelo autor.

A história retratada se baseia em um conflito entre proprietárias de casas em um condomínio de luxo, envolvendo preconceito racial. Julie é uma mulher branca por volta dos 40 anos, moradora há oito anos no local e líder do comitê de controle arquitetônico do condomínio. Elizabeth é uma mulher afrodescendente, também por volta dos 40 anos de idade, que comprou um imóvel no condomínio no ano anterior. Ela reside na casa com a sua filha, Bernice, estudante de artes, de vinte e poucos anos.

Pouco depois de se mudarem para o condomínio, Elizabeth e Bernice repintaram a casa, e o comitê de controle arquitetônico achou questionável a cor, alegando que violava a convenção do condomínio. Elizabeth não concordou com o questionamento e consultou seus advogados, que recomendaram a mediação. O mediador, Bush, conversou por telefone com as partes antes da sessão, que aconteceu em seu escritório e durou 75 minutos. De modo a evitar a descrição de muitos detalhes, faz-se a seguir um resumo da sessão, dividido em duas etapas – 1ª

<sup>118</sup> Edição atualizada e diferente do título original, escrito dez anos antes.

parte (Bush; Folger, 2005a, p. 131-184) e 2ª parte (Bush; Folger, 2005b, p. 185-214) - destacando as situações sensíveis, intervenções e omissões do mediador.

No início da sessão, Bush faz a saudação, apresenta as partes presentes e pergunta se elas gostariam de uma revisão sobre o procedimento da mediação, que havia sido explicado ao telefone. As partes indicam querer uma nova explicação da mediação, e o mediador explica que se trata de uma conversa sobre a divergência que surgiu e que as preocupa. O mediador explica que o papel dele consiste em ajudar a conversa entre elas a ser produtiva e a tomarem decisões próprias.

De início, Julie interrompe o mediador, que para de falar no mesmo instante para ela prosseguir. Depois que ela fala, o mediador se volta diretamente para Julie reforçando que todas as decisões estão com elas e que ele está ali para ajudá-las a se escutarem. Terminada a fala direcionada para a Julie, o mediador olha para ambas as partes<sup>119</sup>. Observe-se que, não só neste momento, mas também em outros, quando alguém faz uma pergunta, o mediador responde direto para a pessoa. Depois de algumas pequenas interações com Julie, o mediador faz um resumo do que foi conversado com ela, olhando para todas as partes e pergunta se elas têm sugestão de princípios a guiarem a conversa e por onde elas querem começar. Julie indica que podem ir direto ao assunto e o mediador confirma com Elizabeth, que acena com a cabeça. Por fim, o mediador fala das premissas que ele segue, como a confidencialidade e a tomada de notas para ajudar a manter o fio da meada<sup>120</sup>.

Cumprida a parte introdutória, as partes direcionam a conversa para tratar a controvérsia e Julie informa que a preocupação com a cor roxa da casa de Elizabeth não se restringe apenas ao comitê, mas a vários membros da comunidade. Bernice a interrompe dizendo que a cor seria malva e não roxa. Então o mediador olha para Bernice e dá atenção a ela. Na sequência, Julie retoma a fala informando que não se trata de manter a cor igual entre as casas, mas que existe uma política na convenção

---

<sup>119</sup> Observação: Essa é uma intervenção característica da vertente transformativa; as partes decidem quando falar, o mediador respeita e se cala, não interrompe e confere toda atenção a quem fala. Uma crítica que surge é a de que pode acontecer uma espécie de polarização com uma pessoa trazendo mais assuntos por ser mais desembaraçada e o mediador apenas reforçar a decisão das partes, sem se preocupar em equilibrar a participação e o tempo.

<sup>120</sup> Observação: Sobre o combinado de convivência, ressalta-se que o mediador é o especialista em diálogo, por mais decisões que as partes devam tomar. Sugerir ou direcionar regras básicas auxilia a fluidez do diálogo e não deixa desgaste desnecessário acontecer. E mesmo com a sugestão fornecida pelo mediador, as partes podem criar e decidir. Na vertente transformativa, assim como na mediação por entendimento proposta por Friedman e Himmelstein (2008), a decisão das partes é levada de uma maneira mais radical, restando pouquíssimas questões que as partes não decidem. A orientação do procedimento é feita de maneira mínima pelo mediador.

dos proprietários pela qual grandes mudanças arquitetônicas precisam da aprovação prévia do comitê, o que não aconteceu no caso, e termina afirmando que o comitê requeria a repintura da casa. O mediador fala “ok”, é interrompido por Julie e, subitamente, ele para de permitir interrupção. O mediador prossegue reformulando o ponto apresentado por Julie, que responde a ele concordando.

Elizabeth entra novamente na conversa dizendo possuir um documento que delinea parâmetros de manutenção e controle da propriedade sem mencionar pintura e que, portanto, ela e a filha estariam agindo conforme o direito delas. E segue falando que poderia fazer uma lista de 12 vizinhos e vários membros do condomínio que não têm qualquer objeção à cor da casa delas, que se trata de uma cor em tom pastel e que ao menos sete vizinhos pintaram suas casas em cores distintas de cinza e amarelo. Bernice emenda que ela gosta da cor roxa, ao passo que Julie comenta que também gosta da cor, exceto para uma casa. Então Elizabeth se volta para Julie dizendo não se tratar da casa da Julie, que responde alegando que ela tem responsabilidade enquanto... Elizabeth a interrompe afirmando que elas discordam. A conversa prossegue com comentários sobre outras cores, interrupções abruptas entre as partes sem intervenção do mediador, sarcasmo, raiva, zombaria, apontamento de dedo e falas rápidas.

Bernice comenta cursar artes e ter lido um livro com a indicação de que faria bem morar em lugar colorido. Elizabeth gesticula para a filha parar e afirma que pagaram 650 mil dólares pela casa, que poderiam pintar de bolinha se quisessem e, quase cuspidando, diz que elas não precisam ficar defendendo seu gosto. Julie complementa que uma pintura de bolinha não seria permitida também e Elizabeth gritando pede para que seja mostrada a página na convenção que proíbe pintura de cor específica. O mediador, até o momento, embora esteja atento a todo tempo, deixa o diálogo correr solto e olha para quem está falando por vez. A filha tenta acalmar sua mãe. Julie a interrompe e age com ar de indiferença. Bernice retoma a fala explicando o que sua mãe estaria querendo dizer, alega que a mãe apenas estava com a emoção à flor da pele no momento e retoma alguns argumentos apresentados por ela.

Bush olha para todas e entra em cena fazendo uma síntese das falas de Bernice e Elizabeth, comentando as fortes emoções relacionadas à escolha e à liberdade delas de escolherem a cor da própria casa, pontuando que elas não enxergam restrição na pintura. Elizabeth acena positivamente e diz que a exceção seria a escolha não se encaixar no gosto da Julie. Neste momento, o mediador não

permite mais as intervenções de Elizabeth e faz perguntas para confirmar o entendimento com Elizabeth.

O mediador, que vinha deixando o diálogo solto, depois de algumas interrupções intervém e não permite mais interrupções, faz o espelhamento de Elizabeth, até que Julie interrompe as colocações sobre liberdade de escolha, pagamento pela casa e vizinhos apoiadores da cor dizendo que vários moradores procuraram o comitê pedindo para algo ser feito, que a casa pareceria uma luz neon no meio da comunidade. Bernice pergunta quem seriam as pessoas e Julie responde que poderia citar seus nomes. No entanto, Elizabeth retruca que isso não importaria e agrega que a situação pareceria uma vendeta pessoal da Julie contra Elizabeth e Bernice por elas serem as únicas pretas a residirem no quarteirão da Julie. Julie fala que absolutamente não<sup>121</sup>.

Nesse momento, o mediador não faz espelhamento nem interrompe o diálogo, que segue em volta das posições sobre a percepção de preconceito racial e negativa sobre o preconceito, até que a situação escala para a ofensa, acusação direta de racismo e apontamento de dedos. Bernice tenta suavizar o diálogo, que vai se repetindo nos argumentos e gerando visível desgaste. Então, o mediador intervém com uma fala sobre as emoções fortes, questão além da casa, relativa à atitude com Elizabeth e Julie por serem afrodescendentes. Elizabeth interrompe o mediador, Julie a interrompe e a dinâmica de interrupção segue, até que Bernice retoma o diálogo na tentativa de introduzir um critério objetivo perguntando para a Julie quais seriam as regras e o regulamento para a restrição da pintura da casa.

A conversa prossegue entrecortada e Bernice diz que a questão parece ser algo pessoal com Julie e seu desgosto com a cor roxa. O mediador intervém após a fala de Bernice, tentando reformular a questão, e explica que sobre cor seria difícil recair uma medida objetiva, que o desacordo parece mais com as regras que regulam a pintura. Quando o mediador comenta a fala de alguém, ele dá plena atenção para

---

<sup>121</sup> Observação: A vertente transformativa prega que o acordo é apenas uma possibilidade de resultado e enfatiza a geração de entendimento desde o início das interações entre as partes, reforçando o controle e a competência das partes para o diálogo. O mediador deixa conscientemente o controle e as escolhas com as partes. No início, o mediador pergunta para dar controle às partes, sem impor regras ou discussões, nas quais as partes podem não ter interesse. Quando as partes interrompem o mediador, ele recua, sem tentar controlar a interrupção; do mesmo modo, quando as partes ficam bravas, o mediador não intervém para não denotar que ele estaria desarmando ou controlando a raiva das partes. Uma crítica ao total controle das partes é que elas carecem de conhecimento técnico, *a priori* estão precisando de ajuda para conversar de modo saudável e as reações podem levar a desgaste e afastá-las do que importa. O mediador usa bastante o espelhamento.

essa pessoa, e quando o mediador fala de outro tema, ele olha para todas as partes. Na sequência, o mediador faz um resumo dos principais pontos de Julie, Elizabeth e Bernice, e então Julie complementa com uma informação.

Na continuação, Elizabeth explica que sua família não recebeu cesta de boas-vindas ao condomínio e cita outras situações para corroborar sua ideia de tratamento diferenciado, como algo que ela enfrentou durante toda a vida, chora e pede desculpas. O mediador responde que não haveria necessidade de desculpas e fica quieto. Bernice tenta novamente explicar os pontos, enquanto sua mãe soluça. Depois de acalmada, Elizabeth pergunta qual seria o próximo passo, e o mediador volta a pergunta para elas. Julie comenta que seu genro é afrodescendente, Elizabeth a interrompe com ironia e Julie responde ofendida. Elizabeth se vira para o mediador e pede que o assunto seja direcionado para a casa, que o racismo seria uma pauta de 400 anos e que não seria resolvido ali<sup>122</sup>.

A conversa segue livre, com ênfase na casa e com Elizabeth ignorando Julie, que segue frustrada, até a entrada do mediador, que pergunta se haveria alguma forma de a conversa resolver os desentendimentos. O mediador ainda ressalta que a discussão poderia se encerrar naquele momento, mas a conversa prossegue com falas de Elizabeth e Bernice e paráfrase do mediador, que pergunta se alguém teria algo a dizer sobre o qual a outra parte ainda não tenha pensado; algo que poderia mudar o jeito de a pessoa enxergar o tema, e oferece o silêncio para elas pensarem, já que estariam evidentes os fortes desacordos. Julie fala que não há descrição na convenção de condomínio que trate de pintura, que essa seria uma interpretação do comitê e que ela poderia levar o assunto novamente ao comitê para checar se haveria outra interpretação.

---

<sup>122</sup> Percebe-se que o clima da conversa rapidamente escalou e a substância da discussão ficou mais complexa. O mediador conscientemente não intervém, conferindo poder de escolha e controle às partes, pois escolher como querem falar seria uma decisão importante das partes. O mediador mantém-se todo o tempo calmo e imperturbável. Raramente interrompe e se cala ao ser interrompido. Um desafio nessa vertente é a leitura do mediador de quando seria a sua vez de falar. Um grande mérito é a coragem do mediador de tratar assunto difícil e não deixar para lá. Um dos espelhamentos feitos inclui acusação de racismo, mesmo que seja uma pauta inflamatória. Em um dos resumos, o mediador organiza e condensa os tópicos de discussão de acordo e desacordo, o que ajuda as partes e enxergarem o cenário geral, deixar mais nítidas as diferenças e a tomar decisões. No resumo não há omissão de ponto importante, nem suavização. Por vezes as partes se perdem na conversa, esquecem o que falaram, o ponto onde estão na discussão e o que precisam fazer na sequência. O resumo provoca movimento imprevisível. *Check-in* também é usado. Quando Elizabeth pergunta ao mediador o que fazer, ele retorna a pergunta para ela, reforçando que a conversa é inteiramente guiada pelas partes e por suas decisões.

Na sequência, Elizabeth critica o comitê por não ser diverso, por não refletir a realidade do condomínio e agrega que um documento legal não deve ser interpretativo, deve ser preciso. Ela ainda complementa que de forma alguma a estrutura da casa foi alterada nem que houve qualquer violação e que, portanto, o tema se tornaria questão de gosto, de cultura, de controle e que ela simplesmente não queria, nessa fase da vida, passar por isso e que o assunto deveria ser deixado realmente com juristas. Julie retoma falando que o comitê é eleito e que ela estava oferecendo uma forma de lidar com a divergência, levando o assunto para nova interpretação do comitê.

O diálogo prossegue com o questionamento de Elizabeth sobre o motivo de o comitê não ter formalmente analisado a questão previamente, que ela preferiria uma instância neutra a analisar o caso, que não ficaria à vontade com Julie representando a questão ao comitê, que ela deveria ter assento nessa instância, que ela tem lutado toda a vida e que não haveria problema em levar o assunto para o tribunal. O mediador intervém fazendo uma pergunta sobre se o próximo passo seria levar o tema para o comitê<sup>123</sup>.

O mediador apresenta a decisão de forma geral, se faria realmente sentido levar o assunto para o comitê. Elizabeth insiste no ponto de o assunto não ter sido tratado anteriormente, e o mediador enfatiza a pergunta por meio de espelhamento levando o questionamento para Julie. E ela responde que provavelmente o retorno do comitê não traria satisfação prévia. Elizabeth diz para Julie não presumir nada nem pensar por ela, pede apenas que responda à questão. Bush pergunta se Julie quer responder à pergunta, mas a resposta de Julie desvia do foco. Elizabeth insiste e Julie

---

<sup>123</sup> O fato de o mediador permitir a troca franca entre elas gerou mudanças de reconhecimento e empoderamento nas partes. Contudo, o desgaste foi grande. Ele atuou apenas fazendo perguntas e as seguiu e as apoiou em suas decisões. As partes lideraram e o mediador seguiu, sem qualquer agenda oculta. Devido às diferenças gritantes, a conversa logo travou e ainda assim o mediador evitou fazer sugestões. Quando a conversa travava, o mediador fazia um resumo e perguntava às partes. O entrave se tornava então o tempo necessário para as partes decidirem. As diferenças agudas não permitiram um encontro de ideias, e ainda assim a responsabilidade pela decisão de como seguir ficou inteiramente com as partes e elas começaram a tomar decisões sérias. O mediador reforçou o momento de decisão, ofereceu *check-in* e oportunidades de tempo/silêncio e conversa a sós. No modelo transformativo, não é o mediador que sugere o *caucus*, a decisão é das pessoas. Houve admissão de que um lado estaria certo quando Julie falou expressamente que Elizabeth estaria certa; Julie confirma se tratar de interpretação e não cláusula formal a vedação sobre a pintura. O reconhecimento circulou na sessão e a mudança de um dos lados afetou o outro. Elizabeth ganhou nitidez e confiança na defesa de seus interesses. As partes foram tomando decisões desde o início e o impacto acumulativo desse exercício produziu mudanças e ganho de nitidez ao assunto. É assim que a mudança se configura como uma transformação natural no processo de mediação transformativa.

afirma não querer levar o assunto para a Justiça devido ao custo nem querer publicidade sobre o assunto.

O diálogo prossegue sem intervenção do mediador com a acusação sobre o viés pessoal da Julie e ela não agir de forma imparcial para tratar o tema. As partes entram em uma espécie de ciclo de repetição dos pontos e argumentos com algumas variações, sem avançar nos entendimentos. Então o mediador começa a falar. Mas é interrompido por Elizabeth dizendo estar com dor de cabeça. Na sequência, o mediador retoma a palavra dizendo que se as partes consideraram improdutiva a conversa naquele momento, a decisão de seguir conversando ou parar seria delas.

O mediador fala com uma por uma, faz pausa, é interrompido pela frustração e raiva da Julie, que se queixa sobre a outra parte a perceber como racista. A conversa segue solta entre as partes com tom mais pessoal dos problemas, questionamentos sobre simplificação de ideias e conceitos, até que Elizabeth se vira para o mediador solicitando o término da sessão. O mediador responde que cada parte trouxe elementos para discussão e que elas podem terminar a conversa quando quiserem. E simplesmente o diálogo segue desordenado da mesma forma até nova intervenção do mediador perguntando até onde elas vão querer ir com o diálogo. As partes voltam a falar sobre levar o imbróglio para o comitê. Julie reforça a posição de levar ao comitê e Elizabeth em levar o assunto para o tribunal.

O mediador resume a divergência e, em certo sentido, desafia cada uma das posições, até que Elizabeth confirma seu desejo de levar o assunto para o tribunal e Julie reforça a desnecessidade do tribunal. O mediador tenta esclarecer, como um teste de realidade, como seria dado o próximo passo considerando que vários itens foram aventados além de levar o assunto ao comitê antes do tribunal. Julie se oferece para ela mesma escrever uma carta para ser remetida ao comitê e Elizabeth sugere que o documento seja escrito por Julie e Bernice, como um documento único.

As partes continuam repetindo o desacordo como uma conversa normal que avança e retrocede. Voltam a falar da casa e racismo, mas conseguem desenhar um plano concreto com mudanças de comportamento, previsão de trabalharem e tomarem decisões em conjunto. O mediador usa o *check-in* voltando para Elizabeth uma pergunta e destaca a incerteza em vez de minimizá-la.

O processo transformativo, conforme Bush e Folger (2005b, 2005b), não faz o conflito seguir em espiral, mas ir em direção ao seu núcleo com ganho de entendimento sobre o que importa e como cada pessoa enxerga o problema, sendo

que as partes vão ganhando confiança na defesa e aprimorando seus argumentos e explicações. Portanto, seria papel do mediador permitir e apoiar esse ganho de confiança das partes, e o apoio aparece na forma de não intervenção, pois a entrada frequente do terceiro poderia frear o fluxo.

O mediador entra para mostrar o valor da discussão e sinalizar incerteza da parte com decisão. O *check-in*, realizado geralmente em formato de pergunta, serve para destacar o momento de decisão e convidar as partes a responderem o que e como elas querem seguir. A opção de encerrar a mediação é real, não uma ficção, e é explorada com frequência. Há uma mudança no empoderamento das partes envolvidas, fazendo com que elas adquiram o entendimento para tomar as decisões, e esse reforço na assertividade acaba por gerar mais atrito.

Na segunda parte do caso (Bush; Folger, 2005b, p. 185-214), constata-se que as partes ainda não chegaram a uma resolução, mas alcançaram um acordo sobre como proceder dali para frente com ganhos evidentes de entendimento e as partes tomando deliberadamente as decisões. A questão sobre raça foi tratada embora não aprofundada. O mediador não se esquivou dessa pauta, muito difícil de ser resolvida em uma sessão e que reacendia a animosidade desviando o foco de um possível acordo. Nesta etapa, o mediador segue acompanhando as partes conforme elas decidem tratar o tema. Julie e Bernice conversam e combinam de escrever juntas a carta ao comitê. O mediador faz o teste de realidade para entender como seria o procedimento de envio do documento escrito ao comitê e sobre a possibilidade de diversificar o comitê a pedido de Julie. Elizabeth tece críticas sobre a dificuldade de resolver rapidamente esse tipo de problema de 400 anos, e Julie rebate dizendo que ela não pretendia resolver, mas dar um passo na problematização sobre a falta de diversidade na composição das instâncias decisórias do condomínio. A conversa segue intensa e com sarcasmo, até que Elizabeth desabafa que seria demais aquilo tudo.

Depois de um silêncio, o mediador comenta que talvez fosse realmente uma discussão para não se ter. Elizabeth, como em outras ocasiões, age ignorando Julie e dizendo que as pessoas deveriam primeiramente reconhecer que são racistas para mudar. O diálogo avança e retrocede, repete pontos já conversados e volta ao quesito cor. Aparentemente, as partes tinham chegado a um acordo, mas por vontade própria voltam a tratar de outras temáticas, como é comum em diálogos conflituosos. A questão da raça surge com frequência, mas é descartada da conversa pelas partes,

ao que parece, por ser muito profunda e pelo senso comum de que aquele objeto volátil poderia explodir toda a conversação.

Ao longo do processo, percebe-se que, quando um assunto reaparece, o mediador provoca uma reflexão fazendo o *check-in*, e se a outra parte rejeita tratar o tema, o mediador faz um resumo seguido do *check-in* convidando todas as partes para reflexão. A decisão de Elizabeth em falar sobre o racismo reflete a força e a clareza acumulada por ela ao longo da discussão e traduz uma mudança de reconhecimento, entendendo que Julie estava sinceramente interessada em tratar o tema. O mediador apoia a mudança de Elizabeth, que faz comentários duros no sentido de que não adiantaria forçar ela ser convidada a participar do comitê.

Sobre essa passagem, Bush e Folger (2005b) fazem um comentário, útil a este estudo, destacando ser ponto chave na transformação do conflito o fato de que a interação, antes de melhorar, piora quando se vai profundamente ao cerne do conflito. A tarefa do mediador no caso apresentou duas dimensões principais: 1) estar simplesmente presente e sereno, mesmo com a acalorada discussão, superando o impulso de amenizar os tópicos; e 2) fazer resumos reflexivos e *check-in*, voltando a pergunta para quem a fez. Embora as intervenções de suporte das partes sejam simples, elas são difíceis de executar.

Outra percepção advinda do estudo do caso é a de que o sucesso da mediação não exige total transformação ou resolução, pois as mudanças, mesmo sutis, na interação ao longo do procedimento foram significativas tendo em vista o objetivo de gerenciamento e transformação da situação. A conversa foi permeada de surpresas e apenas quando as partes decidiram terminar de falar é que a sessão terminaria.

Voltando ao caso, o diálogo prossegue com ironia, interrupções, avançando e retrocedendo, tratando de racismo e acusações. O mediador resume falando da difícil conversa sobre diversidade no comitê, até que pergunta para Elizabeth a percepção dela sobre a intenção de Julie relativa à questão de raça. Elizabeth responde que não gostaria de ver o mediador oferecer uma definição sobre discriminação, e a conversa segue com colocações sobre atos discriminatórios de Julie e de que nada apagaria um histórico discriminatório, nem um pedido de desculpa<sup>124</sup>. O discurso de Elizabeth

---

<sup>124</sup> Mesmo em um conflito sobre questão de pintura da casa, ao surgir temática de discriminação e valor, a força do histórico se faz presente e dificulta o avanço. A falta de diversidade do comitê se arraiga em causa profunda e dolorida, e os temas se misturam. Mesmo a rejeição de uma definição de conceito dada pelo mediador provocou mais entendimento, por ser seguida de uma nova explicação da parte sobre o significado.

seguiu a linha de que haveria 400 anos de discriminação, oito anos na comunidade e apenas um gesto não consertaria tudo. A conversação seguiu nitidamente difícil para as partes, parecendo sem eficiência. Contudo, o processo foi de mudanças e atitudes de empoderamento para a tomada de decisões até o reconhecimento da outra parte. Elas foram aprofundando a temática da conversa com o apoio do mediador.

A vontade de uma parte apresentar para a outra argumentos honestos representa uma tentativa de conexão sobre um abismo de diferenças. É preciso força para mostrar vulnerabilidade e isso aconteceu na sessão, havendo o reconhecimento de prática passada equivocada e sofrimento. Por várias ocasiões, na parte final do diálogo, uma pessoa disse que a outra estaria certa. No fim, depois de uma escuta muito atenta, o mediador aceitou o risco de fazer intervenção além de espelhamento, resumo, pergunta e *check-in*, e agregou elementos de sua própria interpretação, sobre o que ele pensava. O risco foi minimizado, pois o mediador indicou ser apenas um esboço do seu entendimento e que recuaria prontamente caso sua interpretação estivesse equivocada. Enfim, os movimentos das partes se alteraram de certa alienação e demonização da outra parte para conexão e humanização. Os desentendimentos permaneceram, mas a interação das partes foi transformada como resultado do esforço e decisões próprias.

## 6.10 COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE CONFLITO DE VALOR

Terminada a descrição dos casos e antes da conclusão da pesquisa, cabem alguns comentários tomados de empréstimo de John Forester<sup>125</sup> sobre como lidar com diferenças profundas de valor (Forester, 1999, p. 463-493). Forester rememora que os valores parecem subjetivos, inerentemente pessoais e não receptivos à mudança por persuasão, argumento racional ou barganha, restando a resignação e o ceticismo público sobre o potencial de lidar com diferenças de valor. Nesse passo, uma questão fundamental para a pesquisa é reforçada por Forester – o problema de que, quanto mais se mistifica a diferença de valor como algo estritamente pessoal, simplesmente se falha em apreciar ou entender as diferenças. É como se a suposição sobre diferença entre valores limitasse o tratamento e até mesmo a tentativa de discussão do assunto.

---

<sup>125</sup> Professor de Urbanismo na Universidade de Cornell nos Estados Unidos.

Para lidar com esse bloqueio, é importante ter consciência do fenômeno conflituoso de valor, manter a mente aberta para a possibilidade de tratar a questão e conhecer métodos estruturados de diálogo e o espectro alongado de resolução de conflitos contemplando também iniciativas típicas de construção de paz. Forester indica que as diferenças entre valores profundos são sérias, mas a forma de falar sobre elas frequentemente torna os problemas piores, não melhores. O autor faz um alerta para mediadores. Aqueles que falam em respeitar todos os pontos de vista mais parecem não ter valores, do que serem resolvidores úteis na disputa.

Caso o mediador falhe em reconhecer o compromisso das partes com os seus valores, ele estará involuntariamente antagonizando a questão. O autor comenta que, quando o mediador começa o procedimento muito rápido com soluções procedimentais, ele pode parecer querer conectar um processo nas pessoas, como se elas devessem negociar e/ou ceder parte de algo que elas não querem.

Para Forester, conflito de valor tem um imperativo: oportunidade de aprender. Quando surge um conflito de valor, a premissa é a de que todas as partes precisam aprender. Ainda que as diferenças de valores sejam irreconciliáveis e possam ser impedimento para o alcance de uma solução mutuamente satisfatória, tomar a não reconciliação como premissa seria um erro. O não acordo deve ser produto de uma discussão e da tentativa de aprender. Existem situações irreconciliáveis, mas elas não devem ser uma presunção autorrealizável; devem ser produto de um bem-informado processo de aprendizagem, justo e inclusivo.

Forçoso mencionar o livro *Religion vs Science: what religious people really think*, de Ecklund e Scheitle (2018). Por meio de extensa pesquisa empírica, os autores desfazem alguns mitos entre ciência e religião, evidenciando que é possível quebrar as barreiras invisíveis entre ideias aparentemente opostas, e que se nutrem de interesses comuns. Os autores citam um trecho do artigo de Richard Grant no jornal inglês *The Guardian*, apresentando um *insight* sobre a importância da escuta ativa e do autoconhecimento para este estudo chegar em sua conclusão:

[...] a maior parte das pessoas simplesmente quer saber que as outras pessoas as estão escutando, que outras pessoas estão levando suas preocupações a sério e se preocupam com elas. Tem mais a ver com quem somos e com nossos relacionamentos do que com o que é certo e errado. (Grant *apud* Ecklund; Scheitle, 2018, p. 141)

Proveitoso citar William Ury e Amanda Ripley. Conforme Ury (2000, p. 51), a atual era do absoluto gera falsas polaridades, fomentando debates emocionais,

ferozes e obscuros. Segundo ele, não existe absoluto, tudo seria uma questão de grau, e ao enxergar apenas questões absolutas, os indivíduos perdem as nuances, que seriam o espaço onde reside a resposta sobre como a humanidade lidará com o futuro.

Segundo Ripley (2021), as pessoas e comunidades que conseguem escapar de conflitos intensos não fazem acordos de imediato nem fazem a renúncia de suas crenças. Elas se tornam capazes de compreender o fenômeno do conflito e, ainda assim, mantêm a discordância do outro. Elas começam a escutar o outro sem comprometer aquilo em que acreditam, e isso muda tudo.

De modo a encerrar a transição do texto para as conclusões da tese, e com finalidade didática, baseado em Coleman (2011), retomam-se algumas características do conflito de valor prolongado, para, em seguida, apresentar possíveis prescrições de tratamento, além das técnicas de mediação, nestes casos. O conflito de valor prolongado, ou do tipo 5%, envolve questões de identidade, crença arraigada, diferenças morais, emoções fortes, insultos, hostilidade, polarização destrutiva e demora. Nesse tipo, a história pesa e cada vez mais a disputa fica complexa, ao mesmo tempo que passa a ser vista da maneira mais simples, como um nós *versus* eles; o conflito fica no controle; as demandas imediatas fazem o foco ser a curto prazo; não responde bem aos MASCs; dura mais de 20 anos e é custoso em termos de tempo, energia, recurso financeiro e vida humana.

O que seria possível fazer nesse cenário, conforme Coleman (2011):

1. tendo em vista que é muito complexo o esforço de entender e saber como intervir efetivamente nesse tipo de conflito, será útil imaginar uma série de iniciativas de dinâmica construtiva e colocá-las em prática. Foi o que fez o presidente americano Franklin Roosevelt ao se deparar com os efeitos da Grande Depressão;
2. complexidade é o nome do jogo. Portanto, será útil trabalhar para que futuras gerações tenham habilidades cognitivas, emocionais e comportamentais em relação à complexidade e à resolução de conflito;
3. apoiar o que tem funcionado no tratamento da questão;
4. existem pessoas e grupos que atuam dentro do sistema conflituoso e que funcionam como catalisadores, criando laços e derrubando crenças arraigadas e polarização. Esses catalisadores precisam ser identificados

- e apoiados, como ocorreu em Moçambique com o Bispo Monsenhor Jaime Gonçalves;
5. fortalecer a positividade nas comunidades envolvidas fazendo pouca referência ao conflito;
  6. estar atento para acolher pessoa em quem ambos os lados confiam, que tenha autoridade moral, *soft power*;
  7. reconhecer, respeitar, honrar e integrar as emoções ao futuro. Geralmente há uma mistura de raiva, frustração, fadiga, falta de esperança, humilhação, vergonha e culpa. Para lidar com isso, recomenda-se realizar esforços de reconciliação;
  8. separar o conflito de outras disputas. Por vezes, as consequências de uma disputa transbordam para outra;
  9. uma vez que a intensidade do conflito diminua, estabelecer mecanismos de inibição de hostilidade e violência, como sistema de aviso precoce; angariar observadores neutros; montar uma estrutura transversal, como times esportivos, com membros de ambos os lados; esforçar-se para prover educação nas escolas sem narrativas contaminadas;
  10. limitar a negatividade da restrição física; segregar e restringir os movimentos dos oponentes serve de combustível para aumentar a hostilidade;
  11. identificar, apoiar e capacitar pessoas que repelem a violência;
  12. estar ciente de que as diferenças podem mudar radicalmente o sistema;
  13. decompor o conflito e tratar questões em nível concreto e com aspectos práticos;
  14. ser paciente, pois mudança fundamental e sustentável toma tempo. Tentar manter um nível razoável de progresso com comunicação ativa;
  15. preparar para lidar com consequências inesperadas;
  16. ter humildade – sistemas complexos são imprevisíveis;
  17. contar com apoio local, pois comumente o terceiro externo não terá o entendimento com as nuances reais; e
  18. gerenciar a tensão entre curto e longo prazo em termos de pensamento e ação.

Embora haja assunto irreconciliável, as recomendações de Coleman para tratar conflitos de valor aparentemente intratáveis servem como um sopro de esperança,

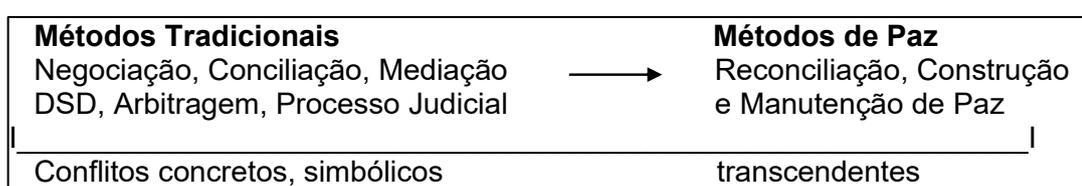
juntamente com os ensinamentos dos demais teóricos apresentados na tese e com a verificação da aplicação concreta das técnicas de negociação e mediação em conflitos de valor nos casos estudados. Pode-se dizer que frente a um conflito de valor, o indivíduo que se esforçar para aprender, se abrir para o novo e deixar as suposições de lado, tentar reconhecer o outro e escutá-lo com atenção, ao mesmo tempo em que preserva seus valores, e conseguir perceber as nuances envolvidas, estará predisposto a tratar adequadamente o conflito e pronto para confirmar que não existe conflito de valor intratável, sendo o mais correto o uso do termo *conflito de valor aparentemente intratável*.

## 7 CONCLUSÃO

A pesquisa se propôs a investigar a utilidade das técnicas de mediação para prevenir, gerenciar, resolver e conter a violência em conflitos de valor. Embora os desafios tenham sido antevistos no início da pesquisa, é forçoso ressaltar neste momento que, além da dificuldade em lidar com objeto de estudo tido como intratável, a tese enfrentou obstáculos como a falta de material disponível em português, a ausência de estudos sobre conflito de valor no âmbito do Direito e a não profusão na seara dos Métodos Apropriados de Solução de Controvérsias (MASCs) da descrição de casos concretos de conflito de valor. Todavia, as barreiras foram contornadas e a tese e o resultado despontaram com nitidez. Espera-se que este produto seja difundido na área do Direito, de modo a jogar luz em uma dimensão pouco estudada e praticada pelos agentes de Justiça. Ademais, acredita-se que parte da tese, que consiste em levantamento de uma ampla base teórica e técnica, possa funcionar como uma plataforma consultiva para novos estudos e prática.

Tendo em vista o objetivo da tese em compreender e delimitar a interseção entre mediação e conflito de valor, buscou-se apresentar premissas, princípios, técnicas, vertentes teóricas, críticas e exemplos suficientes a embasar tal compreensão. Nesse sentido, a tese pode ser entendida como uma construção teórica em nível progressivo de conhecimento. É como se houvesse um espectro de formas de solucionar conflitos e uma faixa de tipos de conflito, tendo a tese passado especialmente pelos métodos consensuais e pelos conflitos mais difíceis de lidar, pouco explorados pelo Direito. Como será visto a seguir, a tese indica a plena adequação das técnicas de mediação para o tratamento de conflitos de valor e revela a necessidade desse *continuum*, já consolidado dos métodos consensuais tradicionais, ser ampliado e inovado quando se trata de conflito de valor prolongado com inúmeros atores envolvidos. Com a tese, o espectro dos métodos resolutivos se amplia, como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Espectro dos MASCs e *continuum* de objetivos nos conflitos



Fonte: Elaborada pelo autor.

Configurada a metodologia da pesquisa como sendo de caráter essencialmente bibliográfico, centenas de obras entre livros, artigos, textos e normas foram analisados, dos quais mais de uma centena foram diretamente usados e referenciados na tese. O pesquisador atuou relendo material, fazendo a leitura de obras novas, bem como fichamentos e análises. Para se chegar à inovação, a descoberta da tese, muito do que foi feito no estudo consistiu em garimpar, trazer à tona e tentar lapidar conhecimento esparsos sobre técnica de mediação, conflito de valor e outros métodos aplicados ao tipo de conflito específico estudado. Foram salientadas quase 200 técnicas que compõem o ferramental básico do mediador.

Assim como um construtor de imóvel carrega uma caixa de ferramentas e as utiliza conforme a necessidade, sem regras muito precisas ou exaustivas do uso de cada uma delas, assim são as técnicas estudadas de mediação. A depender do objetivo do construtor ou mediador, uma caixa com 200 ferramentas será suficiente para lidar com as necessidades. Todavia, caso o objetivo das partes adentre a seara de valor, ou transcendente, conforme analisado nos casos concretos, pode ser que, além das ferramentas básicas, sejam necessários outros instrumentos e métodos, especialmente se for situação conflituosa prolongada e com muitos atores envolvidos. De todo modo, a utilidade e essencialidade da caixa de ferramenta estará mantida em qualquer cenário.

Esta é uma das principais conclusões deste estudo: é adequada a aplicação das técnicas de mediação no contexto conflituoso envolvendo as temáticas de religião, política, identidade e crença. As técnicas descritas servem para tratar conflitos com objetivos concretos, simbólicos e transcendentais e, *a priori*, não há restrição na aplicação do ferramental de mediação em contexto transcendente.

De início, como hipótese, foi aventada a não adequação de algumas técnicas, por exemplo, árvore de decisão e visitação do lugar do outro em conflito de valor. Havia uma falta de entendimento na equação: conflito de valor tratado por mediação com resultado insatisfatório. Como explicar? No entanto, da conjugação dos ensinamentos constantes na seção suporte teórico complementar com o estudo de casos, foi demonstrada a potência positiva e transformadora na utilização das técnicas de mediação em conflitos de valor. O que se descobriu foi o fato de que o resultado insatisfatório não está ligado às técnicas de mediação, mas a outros fatores e complexidades.

Uma ressalva se relaciona à vertente de mediação e objetivo ou impacto que o mediador pretende com o uso da técnica. Afinal, uma ferramenta não é boa nem má em si. A sua utilização é que determinará sua adjetivação. A depender da vertente seguida pelo mediador, ele pode dar mais ou menos ênfase no acordo, na transformação da relação entre os envolvidos, no estímulo ao reconhecimento do outro, no empoderamento ou tomada de decisão consciente e na autonomia das partes. O modo como o mediador atua e usa as ferramentas é determinante no resultado alcançado. Essa consideração torna complexa a análise da adequação das técnicas, agregando outras dimensões variáveis que influenciam a medida de sucesso no uso da técnica. Com isso em mente, é importante considerar na análise da adequação das técnicas, variáveis para além das partes, tema e contexto - qual método resolutivo deveria ser utilizado baseado nos objetivos das partes em conflito, a qual vertente de mediação estaria afiliado o mediador, qual técnica deveria ser aplicada em determinado momento, qual o impacto pretendido com as técnicas usadas, qual a classificação do conflito (micro, meso, macro e mega), qual o tempo de duração do procedimento resolutivo e se já houve tentativa prévia de tratamento do conflito.

Conforme exposto ao longo da tese, alguns fatores em conflito de valor são essenciais para o seu entendimento e precisam ser retomados neste momento. O papel que a racionalidade das partes cumpre na tomada de decisões, bem como as emoções dos mediados e como esses dois elementos se relacionam<sup>126</sup> são itens determinantes no seguimento e tratamento do conflito. Assim que não pode haver análise do conflito sem passar por essas duas dimensões (razão e emoção). Além disso, restou evidente a influência da identidade - central, relacional e de grupo - na configuração e manutenção de conflitos de valor. Conforme a identidade de uma pessoa, ela pode reagir abruptamente caso se sinta ameaçada e pode encaminhar seus pensamentos para a formação de estereótipos, de modo a manter seu senso de mundo intacto e acirrar os ânimos. O histórico, contexto e a cultura; a natureza da disputa; quem são as partes, que podem legitimar e valorizar ou não determinado mediador; a existência de relacionamento prévio entre os envolvidos; e as tentativas prévias de resolução compõem o rol de elementos cruciais para o melhor

---

<sup>126</sup> Por exemplo, caso haja o afloramento de forte emoção em determinado momento, não será apropriado usar técnicas que requerem a razão.

entendimento e análise acurada do conflito. Sem considerar tais elementos, as análises podem ser incompletas.

Ademais, a variação no estilo de mediação adotado pode ser considerada uma dificuldade analítica, em vista da alteração nas ênfases de intervenção do mediador conforme os modelos. Percebeu-se que os conflitos de valor, especialmente os prolongados com muitas partes envolvidas, são tratados por processos em tempo longo, distinto de uma mediação empresarial ou familiar, que em algumas sessões consegue colocar termo à contenda. Conflitos longos com objetivos transcendentais, para serem superados, não devem ser tratados como uma questão única, pois existem várias interdependências e consistem em verdadeiros sistemas complexos. Nesses casos a solução é atingida por meio da transformação, necessariamente com escuta, reflexão, novos conhecimentos e reconhecimento. Sem esses quatro elementos não há melhoria no estado do conflito, nem a transformação, tampouco a superação ou transcendência das causas de discórdia.

A exaustão das partes frente a um conflito de valor prolongado pode ser um facilitador para o término da contenda, podendo se configurar em um ponto de saturação, quando as perdas parecem mais fortes que os ganhos, despontando uma oportunidade de mudança. Contudo, para a solução ser sustentável, ela precisa estar acompanhada de trabalho ativo de manutenção de paz e reconciliação, conforme se depreende de inúmeras indicações na seção suporte teórico complementar. A complexidade de conflitos de valor prolongados requer uma série de medidas com potencial de transformação, pois não se pode afirmar com precisão que somente uma técnica ou medida isolada seja suficiente para romper a negatividade que sustenta a contenda. A mediação e suas técnicas podem ser um método catalisador que indica a direção, o caminho. Todavia, a transcendência surgirá da combinação e adequação de esforços criativos, desenhados para a situação específica. Não existe uma receita única para pacificar conflitos de valor. São necessárias várias e constantes medidas sociais, psicológicas e físicas.

De todas as técnicas analisadas, desponta a ferramenta da preparação. Ela contribui sobremaneira para que o conflito seja tratado adequadamente e de forma sistêmica. A oficina prévia, além de aparecer como legado dos ensinamentos de Kelman, despontou em vários casos concretos como técnica de sucesso, sendo uma medida favorável à abertura de mentalidade ao aprendizado com o outro, ao *feedback* e ao ganho de nuances na perspectiva sobre o conflito, sendo capaz de alterar o

padrão negativo. Nesse sentido, a ênfase na preparação e nas oficinas se torna uma recomendação da tese. A preparação é técnica bastante usual e difundida em mediações e negociações. No entanto, ao ver do pesquisador, as oficinas devem ser mais estudadas, mais utilizadas, mais difundidas, passarem por inovação e comporem o rol básico das técnicas de mediação para lidar com conflito de valor.

Feitas as ressalvas, de forma a possibilitar o manejo da complexidade, a seguir isolam-se as técnicas para fins didáticos. Apresenta-se o quadro-síntese dos conflitos analisados (Quadro 17). Sobre a escolha dos casos, buscou-se contemplar ao menos uma situação de cada tipo, conforme a classificação de Galtung (2006) – micro, meso, macro e mega –, com ênfase em controvérsias mais recorrentes, como as ocorridas entre pessoas (micro) e dentro das sociedades (meso). As temáticas foram variadas dentro do conceito de conflito de valor/objetivo transcendente das partes e retrataram assuntos universais, sendo as lições aproveitadas na realidade brasileira.

Em relação aos métodos aplicados, eles foram representativos da negociação, mediação e abarcaram também duas variações comuns, a facilitação de diálogo e a abordagem de construção de consenso. Os objetivos no uso dos métodos contemplaram desde a prevenção até a contenção da violência e transcendência do conflito, passando pela administração da controvérsia e sua resolução. Tendo em vista a vastidão das técnicas utilizadas em cada caso, optou-se por indicar apenas aquelas representativas e mais salientes. Por fim, como resultado de aplicação das técnicas aos casos concretos, conclui-se pela adequação do emprego das técnicas em vista dos objetivos específicos pretendidos.

Em todos os casos analisados houve um evidente ganho de entendimento sobre a controvérsia, sobre as outras pessoas e seus interesses, não tendo ocorrido escalada do conflito a pior. Dos nove casos registrados, apenas um – Caso 7 Preservação da natureza – não obteve consenso e ainda assim não foi considerado uma anormalidade. Na análise desse caso, especial ênfase foi dada para a forma de atuação do mediador e a vertente de mediação, tendo sido esse o fator de maior contribuição, em termos técnicos, para o desfecho.

Quadro 17 – Quadro-síntese dos casos analisados

<b>Casos</b>	9
<b>Classificação</b>	3 micro, 4 meso, 1 macro, 1 mega
<b>Temas</b>	Intolerância religiosa, conflito familiar envolvendo incompatibilidade de celebrações religiosas, choque cultural envolvendo povos originários, aborto, priorização envolvendo doença sexualmente transmissível, disputa

	territorial/guerra civil, uso de terreno e contrariedade por ambientalistas, e disputa condominial envolvendo racismo
<b>Métodos aplicados</b>	Negociação, facilitação de diálogo, mediação e abordagem de construção de consenso
<b>Objetivos</b>	Prevenção, administração, resolução, contenção da violência, transformação da relação e transcendência do conflito
<b>Ferramentas salientes</b>	Preparação, oficina, criação de ambiência favorável ao diálogo, <i>rapport</i> , combinado de convivência e reenquadre, perguntas e <i>check-in</i> , escuta ativa, pausa/silêncio, validação de sentimento, paráfrase, reformulação, conotação positiva, <i>looping</i> do entendimento, resumo, passagem do tempo, <i>caucus</i> , visita ao lugar do outro, <i>brainstorm</i> , descoberta de pontos comuns, acomodação de perspectivas distintas, uso do mediador em outro procedimento que não a mediação, preparação para a sorte, árvore de decisão, negociação do procedimento, documento único, criatividade e teste de realidade. Não são propriamente ferramentas, mas foram salientes e recorrentes os efeitos no aumento da complexidade na compreensão e narrativa entre os envolvidos; o uso de ator catalisador, diferente do mediador; a introjeção do respeito no procedimento e o fenômeno da integração parasita
<b>Resultados alcançados</b>	Em todos os casos relatados houve o aumento no entendimento das partes sobre o conflito. Os objetivos foram alcançados, exceto pelo Caso 7, uma mediação de conflito micro envolvendo questões ambientais, em que, embora o entendimento tenha sido alargado pelas partes, o caso não foi solucionado por consenso, houve desgaste e insatisfação com o resultado por um dos lados. O não alcance de acordo será sempre uma possibilidade, pois não se pode garantir resultado em mediações. A vertente de mediação aplicada foi o fator mais influente no resultado. Exceto no Caso 7, as outras situações analisadas tiveram o diálogo facilitado, situações conflituosas administradas, conflitos resolvidos, disputa prevenida, consenso formado, acordos assinados, contenção da violência, transformação de relações e transcendência das discórdias

Fonte: Elaborado pelo autor.

A proposição da tese foi amplamente tratada ao longo do estudo com discussão sobre a adequação e os limites das técnicas de mediação no tratamento de conflitos de valor, tendo tal debate sido corroborado por diversos teóricos no Capítulo 5 – Suporte Teórico Complementar, na nota 37 (Federman, 2023) e (Kelman; Wintersteiner; Graf, 2017, p. 6-7), além de aparecer nos casos, como nos comentários de Mike Hughes no Caso 5.

A hipótese inicial era a de que apenas algumas técnicas de mediação fossem adequadas e úteis para prevenir, gerenciar, resolver e conter a violência em conflitos de valor. No entanto, baseado no suporte teórico complementar e no êxito dos casos analisados em que houve a aplicação das técnicas de mediação em conflito de valor, a conclusão é de que as técnicas usadas comumente em mediação e em negociação, e exemplificadas na tese, são úteis e compõem o ferramental básico para o tratamento do conflito de valor. Contudo, como os conflitos de valor são complexos e encarados

como sistema, em contextos prolongados e com muitos atores, além das técnicas ordinárias de mediação, será requerida uma carga extra de técnicas, instrumentos e métodos a serem usados para alcançar a prevenção, gerenciamento, resolução e contenção da violência. Além desses objetivos, despontou com nitidez neste estudo a relevância de o conflito de valor ter as relações entre pessoas transformadas e ser transcendido por meio da alteração na maneira como os envolvidos encaram o problema. Dessa maneira, entende-se que a transformação das relações e a transcendência do conflito devem compor a lista de objetivos no tratamento dos conflitos de valor (prevenção, administração, resolução do conflito, contenção da violência e transformação e transcendência do conflito). As técnicas de mediação são necessárias, adequadas e úteis no tratamento de conflito de valor, e se mostraram insuficientes em situações de conflito prolongado com múltiplos atores.

Para melhor compreensão, a seguir são feitas observações finais de cada um dos casos analisados enfocando a adequação e a (in)suficiência das técnicas no tratamento dos conflitos.

▪ *Caso 1 – Park 51 (adequação e insuficiência das técnicas)*

O diálogo entre as partes envolvidas foi facilitado com sucesso, sendo um exemplo bem-sucedido de facilitação de diálogo. Contudo, o projeto não saiu do papel, o que denota a escolha pública em não avançar com a iniciativa (desde o início o propósito era o de submeter opções viáveis para decisão da Prefeitura). Alternativamente, pode-se ter outro entendimento – que a não implementação do projeto decorreu da insuficiência do método da facilitação de diálogo. O deslinde final leva a acreditar que outros métodos e técnicas poderiam ser tentados para reconfigurar a tomada de decisão e superar a insuficiência das técnicas, que foram primorosamente aplicadas ao caso, como a oficina prévia, escuta ativa, validação de sentimento e reconhecimento do outro. Ademais, o terceiro neutro teve uma baixa intensidade de envolvimento no caso, sendo sua participação limitada à facilitação do diálogo na oficina.

▪ *Caso 2 – Árvore de Natal (adequação e suficiência das técnicas)*

Durante a mediação, houve a transformação na relação do casal e, nesse sentido, independente do resultado alcançado sobre a celebração do Natal, tem-se

evidente o sucesso de aplicação do método e das técnicas. O caso apresenta algumas curiosidades, como o exemplo positivo no uso de uma variação da técnica da árvore de decisão para tratar os efeitos da controvérsia subjetiva, reforçando a adequação do ferramental inclusive no tratamento de conflito de valor; as partes nutriam uma mentalidade aberta, antes mesmo de a mediação começar, tendo o casal adquirido livros de negociação na tentativa de resolverem o imbróglio. Por fim, mesmo sendo um conflito relacionado a valor, ele não se enquadra em situações prolongadas com muitos atores e as técnicas foram adequadas e suficientes, com a ressalva de que algumas dificuldades nas diferenças de valor entre o casal deveriam remanescer por longo prazo. O nível de intensidade de envolvimento do mediador com o caso se ateve ao conflito, que era restrito, e se mostrou na medida necessária.

- *Caso 3 – Haida Gwaii (adequação e suficiência das técnicas combinadas com outros métodos)*

Sendo um conflito mega entre civilização ocidental, colonizadores e povos originários, muitas especificidades estavam envolvidas neste caso. Ainda assim, o exemplo ilustra a adequação das técnicas usadas, com especial ênfase para a preparação envolvendo a realização de oficinas, as negociações realizadas fora da mesa e a criatividade (processo inovador de ratificação do acordo), além da suficiência na combinação das técnicas usuais de mediação com outras técnicas e outros métodos, como a facilitação de diálogo e a abordagem de construção de consenso. O envolvimento do mediador no caso teve intensidade de participação alta, inclusive com direcionamento assertivo na condução de toda a negociação (indicação de evento para os envolvidos comparecerem) e atitudes limítrofes em termos de percepção de multiparcialidade (maneira incisiva de pautar e avançar a demanda de participação de representantes de Haida na tratativa, mesmo que contrariando outras partes).

- *Caso 4 – Aborto (adequação e suficiência das técnicas)*

Este caso mostra a adequação e a suficiência nas técnicas de mediação para tratamento de conflito de valor, em vista do objetivo almejado, relacionado à escolha sobre a vida. O processo estruturado de diálogo proposto pela organização se mostrou útil para ampliar o entendimento da questão, promover o conhecimento sobre

a perspectiva do outro lado e conter a violência nas regiões onde ocorria a formação de grupo. Além da preparação para cada oficina e grupo, o caso indica o papel importante que o respeito cumpriu no diálogo, favorecendo a troca de ideias e a identificação de pontos comuns. O intuito das conversas promovidas não era o de resolver os conflitos, mas sim de ampliar o entendimento e, com viés pragmático, buscar, se possível, ação conjunta entre pessoas de visões opostas para lidar com problemas de aborto. Nesse sentido, a avaliação é a de sucesso da iniciativa. Foi percebido limite ao diálogo, a depender da expectativa dos participantes, pois caso o indivíduo militante não tivesse interesse em conversar e a mentalidade não estivesse direcionada à tolerância, o efeito seria o de frustração com o procedimento. As facilitadoras tiveram intensa participação e agiram com bastante assertividade para garantia de um processo dialogal eficiente.

▪ *Caso 5 – HIV/AIDS (adequação e suficiência das técnicas)*

Essa situação típica da abordagem de construção de consenso teve o objetivo atingido – consenso –, e o processo contou com o combinado de convivência agregado de criatividade, o que permitiu a manifestação de opiniões de forma respeitosa e fez uso da mediação como técnica e do *caucus*. Eventual violência entre os participantes e na região foi prevenida e toda a circunstância do procedimento de construção de consenso foi bem administrada. Foi encontrado ponto comum entre os participantes – conter a doença –, e também foi explorado o viés pragmático em alcançar consenso quanto ao item específico de alocação de recurso, lidando com as diferenças na medida das diferenças, sem almejar maior transformação ou melhoria no relacionamento entre os participantes. O facilitador teve alto engajamento na situação, porém restrito à esfera das reuniões, o que se mostrou suficiente.

▪ *Caso 6 – Camp David (adequação e suficiência das técnicas combinadas com outro movimento – integração parasita)*

Essa mediação internacional emblemática traduz a adequação do método e suas técnicas, como a preparação, o esmero no cuidado com a ambiência das tratativas em Camp David, e a realização de inúmeras perguntas. Ademais, o processo resolutivo evidencia o tempo lento em questões afeitas a conflito de valor prolongado, e desvenda a relevância do fenômeno da integração parasita, fator que

foi fundamental para o sucesso da empreitada de mediação. A conclusão é a de que sem o uso desse instrumento a mediação e suas técnicas teriam sido adequadas, mas insuficientes. Durante o procedimento de mediação o mediador teve papel bastante assertivo, o que auxiliou o caso a culminar em um acordo e a pacificar a região Israel/Egito.

▪ *Caso 7 – Preservação da natureza (adequação e insuficiência das técnicas)*

Em teoria, o embasamento da vertente conhecida como mediação por meio do entendimento faz muito sentido. Todavia, o caso em questão mostra outro lado. Embora não se possa falar de insucesso da mediação, devido à ampliação de entendimento sobre a questão entre as partes envolvidas, o desfecho não foi favorável a um dos lados (defensores do usufruto do terreno) e, mesmo sendo natural o não acordo, a conduta e a insistência do mediador em seguir de modo radical o princípio de tratar todas as partes sempre em conjunto para não perder a oportunidade de entendimento, fizeram a conclusão ser pela adequação da mediação, mas pela insuficiência das técnicas ou insuficiência na aplicação. Ao olhar em retrospecto, parece que o mediador se preparou de modo incompleto, não cuidando de detalhes logísticos para o primeiro encontro presencial nem da governança de como as decisões seriam tomadas pela organização. Ademais, o nível de participação e intervenção do mediador se mostrou baixo durante toda a mediação.

▪ *Caso 8 – Moçambique (adequação e suficiência das técnicas)*

Dos conflitos analisados este é um dos que mais técnicas e recursos utilizou durante o lento processo de pacificação, ocorrido principalmente por meio do catalisador, uma figura reconhecida por ambos os lados e que cumpriu o papel de mediador. Sendo um conflito meso e prolongado, ele sofreu várias influências externas e contou com a escuta ativa dos líderes dos grupos rivais, além de várias técnicas típicas de mediação e da transformação na visão do outro (reconhecimento), além de ganho de complexidade nos pontos de vistas distintos. O caso ilustra a adequação das técnicas, o alargamento, a adaptação e ajustes nas técnicas disponíveis, tendo havido alto engajamento de terceiros no conflito.

▪ *Caso 9 – Casa roxa (adequação e suficiência das técnicas)*

Este conflito demonstra em detalhes a dinâmica entre as partes e as intervenções do mediador, que, ao seguir as diretrizes da vertente transformativa, influenciou pouco na dinâmica, esforçando-se a todo o tempo, assim como a vertente da mediação por entendimento, para que as partes se sentissem empoderadas para elas mesmas tomarem as decisões inerentes e reconhecerem o outro. Como o objetivo da vertente é a transformação mais do que o alcance do acordo, o caso foi bem-sucedido neste sentido, com o acúmulo de decisões próprias tomadas ao longo da mediação gerando o reconhecimento da outra parte e transformando a relação das envolvidas. Embora seja um conflito de valor, o caso não trata de um conflito diretamente prolongado, conquanto a questão do racismo carregue toda uma história longa e a dificuldade na relação entre as partes tenha aparentado ser mais longa do que o relacionamento pontual que elas começaram a ter em decorrência da contenda.

O que se percebeu foi um procedimento de fricção intenso e muito desgastante entre as partes até a transformação do relacionamento. E, ao final, se pondera a prioridade e importância que foi concedida na transformação de um relacionamento aparentemente distante entre as envolvidas, em detrimento do tratamento e solução do incômodo causado pela eventual vedação da pintura. Assim como no Caso 7, o mediador nesta situação teve baixo nível de engajamento durante o processo de mediação, fazendo intervenções limitadas ao incentivo do empoderamento e reconhecimento recíproco entre as três participantes.

Dos nove casos estudados, todos tiveram a conclusão pela adequação das técnicas de mediação. Sete demonstraram suficiência das técnicas para o alcance dos objetivos pretendidos com o método da mediação. Em apenas dois casos as técnicas foram consideradas insuficientes, no Caso 1 (Park 51) e no Caso 7 (Preservação da natureza), sendo necessária a adoção de técnicas complementares ou a alteração na aplicação das técnicas para atingir resultado mais favorável. Os casos que tiveram acordo e este foi implementado contaram com nível de engajamento maior do mediador, se comparado com os casos em que não houve a implementação de acordo (Park 51), e em que não houve acordo (Preservação da natureza).

De todo o exposto e frente ao que foi constatado ao longo da pesquisa e nos casos analisados, a tese apresenta quatro conclusões principais:

- 1- as técnicas de mediação se mostraram adequadas, necessárias e úteis para tratar os conflitos de valor, seja na prevenção, gerenciamento, resolução, contenção da violência, transformação das relações e transcendência da disputa;
- 2- as técnicas de mediação podem ser insuficientes por si só para transformar e transcender conflitos de valor, especialmente situações prolongadas no tempo e com muitos atores envolvidos;
- 3- além das técnicas de mediação para prevenir, gerenciar, resolver, conter a violência, transformar e transcender conflitos de valor, é especialmente recomendada atenção com a técnica oficina (prévia) para prover ambiente seguro e estruturado para diálogos difíceis, e que estes sejam respeitosos, ampliem o entendimento das pessoas envolvidas e auxiliem o processo de transcendência do conflito;
- 4- o estudo não identificou a necessidade de vedação ou restrição nas técnicas de mediação para tratar conflitos de valor.

Conforme inferido da pesquisa bibliográfica e dos casos estudados, não se sustentou a restrição hipotética de algumas técnicas, como a árvore de decisão. Esta técnica foi usada com sucesso para lidar com os efeitos de escolhas em conflito oriundo do choque de crenças religiosas no Caso 2. E a técnica de visita ao lugar do outro, especialmente sensível de ser aplicada em caso envolvendo morte, foi usada nos Casos 3 e 4, respectivamente, uma situação envolvendo povo originário quase dizimado por colonizadores; e discussão sobre aborto. Disso, conclui-se que o enquadramento oferecido pela mediação propicia realmente um diálogo estruturado, cuidadoso e seguro, adequado para aprofundamento de entendimentos e fricção entre visões opostas de temas sensíveis, cenário diferente de conversas despreziosas entre amigos e que ocorrem sem o auxílio de um terceiro a cuidar do procedimento.

Com cautela, as técnicas comunicacionais, negociais e procedimentais podem ser usadas. Os princípios norteadores da mediação têm o condão de promoverem a mudança de paradigma na administração do conflito, e qualquer que seja o objetivo (prevenir, gerenciar, resolver, parar violência e transformar relações), qualquer que seja a circunstância (questão de vida e morte, envolvendo religião e polarização política), a mediação conformará um espaço singular de comunicação e de contação de história.

Embora a resposta ao conflito de valor prolongado, do tipo 5%, frente às intervenções, possa ser imprevisível, percebe-se que o roteiro de como se desenrola este tipo de conflito pode ser compreendido e a estratégia de adotar ação de incentivo para medidas construtivas ou positivas, e desestímulo para iniciativas destrutivas ou negativas, funciona a contento. Em relação ao uso das técnicas de mediação nos casos estudados foi percebida a coerência e normalidade no padrão entre intervenção e resultado esperado. De todo modo, fica o alerta da imprevisibilidade ou resultado diverso do pretendido em sistema conflituoso complexo, pois, no mundo real, as preferências das pessoas não são estáveis o suficiente para seguir um roteiro ou caminho estritamente linear.

Conclui-se que as técnicas de mediação podem ser aplicadas em casos de conflito de valor e que o processo resolutivo deve requerer uma outra lógica paradigmática - a da transformação dos relacionamentos e transcendência da disputa, especialmente em se tratando de conflito prolongado complexo e com inúmeros atores. Caso os agentes de justiça precisem trabalhar para prevenir, administrar, resolver, conter a violência e ajudar a transformar e transcender conflitos de valor, será útil conhecer formas de tratamento consensual e o espectro alargado dos MASCs.

Por fim, resta o entendimento de que a escolha em tratar e transformar positivamente um conflito de valor se configura em desafio maior do que o seu não tratamento. E embora nos dias atuais tenhamos inúmeros argumentos para reconhecer o desenvolvimento humano em termos de tecnologia da informação e nem tantos argumentos para o reconhecimento da evolução humana em termos de interação social, como pesquisador insisto em acreditar na possibilidade de desenvolvimento da maneira como o ser humano lida com as suas controvérsias e na transformação construtiva dos conflitos mais difíceis de lidar (e tudo bem se for um processo lento). Assim como desponta o conflito, a paz pode raiar. Ela pode vir por meio de processos dinâmicos como escutar e falar de forma estruturada, colocando divergências em perspectiva, gerando reflexão e aprendizado para novas possibilidades de convivência. O auxílio de terceiros, como ocorre na mediação, pode ser necessário, bem como a utilização adequada de técnicas voltadas para a transcendência da disputa.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, Robert; SILVERSTEIN, Elliot. When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations. *Harvard Negotiation Law Review*, vol. 5, p. 1-112, Spring 2000.
- ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. São Paulo: Dash, 2014.
- ALMEIDA, Diogo; PAIVA, Fernanda. Princípios da Mediação de Conflitos. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.). *Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: JusPodivm, 2016. p. 101-111.
- ARENDT, Hannah. *Origens do totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
- ARMSTRONG, Karen. *Em nome de Deus: o fundamentalismo no judaísmo, no cristianismo e no islamismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- ATRAN, Scott; AXELROD, Robert. Reframing Sacred Values. *Negotiation Journal*, v. 24, n. 3, p. 221-246, July 2008. Disponível em: <http://www-personal.umich.edu/~axe/negj0708.pdf> . Acesso em: 21 fev. 2024.
- BAZERMAN, Max. *Complicit: how we enable the unethical and how to stop*. New Jersey: Princeton University Press, 2022.
- BAZERMAN, Max; GILLESPIE, James. Betting on the future: the virtues of contingent contracts. *Harvard Business Review*, vol. 77, i. 5, p. 155-60, Sept.-Oct. 1999.
- BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret. Negotiating in groups and organizations. In: BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret. *Negotiation Rationally*. New York: Free Press, 1992. ch. 14. p. 126-139.
- BEAMAN, Lori. *Building deep equality, one story at a time*. Religious Studies. [2024]. Disponível em: <https://www.uottawa.ca/giving/impact-stories/building-deep-equality-one-story-time>. Acesso em: 24 maio 2024.
- BERCOVITCH, Jacob. International Mediation: A Study of the Incidence, Strategies and Conditions of Successful Outcomes. *Cooperation and Conflict*, vol. 21, n. 3, p. 155-68, 1986. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/45083600>. Acesso em: 16 dez. 2023.
- BOBBIO, Norberto. *Direita e esquerda: razões e significados de uma distinção política*. 3. ed. São Paulo, Editora Unesp, 2011.
- BORDONE, Robert; BERKMAN, Tobias; NIDO, Sara. The negotiation within: the impact of internal conflict over identity and role across-the-table negotiations. *J. Disp. Resol.*, vol. 2014, i. 2, p. 175-223, 2014.

BORDONE, Robert; GILLIEN, Todd. *Have you negotiated how you'll negotiate?* *Negot. Newsl.*, vol. 8, n. 9, Sept. 2005.

BOWLING, Daniel; HOFFMAN, David (ed.). *Bringing peace into the room: how the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 6 out. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial da União*. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 25 maio 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.091, de 3 de julho de 2024. Institui a Rede Federal de Mediação e Negociação - Resolve. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Casa Civil, 2024. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/D12091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12091.htm). Acesso em: 4 jul. 2024.

BRASIL. Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Presidência da República, 2015a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm). Acesso em: 1º ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015. Altera a Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, e a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para ampliar o âmbito de aplicação da arbitragem e dispor sobre a escolha dos árbitros quando as partes recorrem a órgão arbitral, a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem, a concessão de tutelas cautelares e de urgência nos casos de arbitragem, a carta arbitral e a sentença arbitral, e revoga dispositivos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Presidência da República, 2015b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13867.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13867.htm). Acesso em: 1º abr. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Presidência da República, 2015c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em: 1º ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.867, de 26 de agosto de 2019. Altera o Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, para possibilitar a opção pela mediação ou pela via arbitral para a definição dos valores de indenização nas desapropriações por utilidade pública, nas condições que especifica. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13867.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13867.htm). Acesso em: 1º abr. 2023.

BROOKS, Arthur. How can we break our addiction to contempt. *Freakonomics*. Podcast Ep. 478 (42min20), Oct. 13, 2021. Disponível em: <https://freakonomics.com/podcast/arthur-brooks/>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. Putting Transformative Theory into Practice: The “Purple House” Mediation, with Commentary - Part One. *In*: BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005a. ch. 4. p. 131-184.

BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. Putting Transformative Theory into Practice: The “Purple House” Mediation, with Commentary - Part Two, *In*: BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005b. ch. 5. p. 185-214.

BUSH, Robert; FOLGER, Joseph. *The promise of mediation: the transformative approach to conflict*. 2<sup>nd</sup> rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

CALVO SOLER, Raúl. *Mapeo de Conflictos*. Técnica para la exploración de los conflictos. Barcelona: Gedisa, 2014.

CASTANHO, Maria Eugenia L. M. A criatividade na sala de aula universitária. *In*: VEIGA, Ilma Passos A.; CASTANHO, Maria Eugenia L. M. (org.). *Pedagogia Universitária: a aula em foco*. 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001. p. 75-89.

CIALDINI, Robert. *As Armas da Persuasão: como influenciar e não se deixar influenciar*. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

COBB, Sara. Creating Sacred Space: Toward a Second-Generation Dispute Resolution Practice. *In*: BOWLING, Daniel; HOFFMAN, David (ed.). *Bringing peace into the room: how the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003. ch. 9. p. 215-233.

COHEN, Herb. *You can negotiate anything: The World's Best Negotiator Tells You How To Get What You Want*. New York: Bantam Books, 1982.

COLEMAN, Peter. *The five percent: finding solutions to seemingly impossible conflicts*. New York: PublicAffairs, 2011.

COMISSÃO DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM DA OAB/MG. *Cartilha de Mediação*. Belo Horizonte: OAB, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Justiça em Números 2023*. Brasília: CNJ, 2023.

CROCKER, Chester; HAMPSON, Fen; AALL, Pamela. *Taming intractable conflicts: mediation in the hardest cases*. Washington DC: United States Institute of Peace, 2004.

- DALE, Norman. Cross-Cultural Community-Based Planning: Negotiating the Future of Haida Gwaii (British Columbia). *In: SUSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer (ed.). The Consensus Building Handbook: a comprehensive guide to reach agreement.* Thousand Oaks: Sage, 1999. p. 923-950.
- DAVENPORT, Thomas. Keep up with your quants. *In: HARVARD BUSINESS REVIEW. HBR Guide to Data Analytics Basics for Managers.* Boston: Harvard Business Review Press, 2018. ch. 2.
- DEUTSCH, Morton. Cooperation and competition. *In: DEUTSCH, Morton; COLEMAN, Peter; MARCUS, Eric (ed.). The handbook of conflict resolution: theory and practice.* San Francisco: Jossey-Bass, 2006. p. 23-42.
- DEUTSCH, Morton; COLEMAN, Peter; MARCUS, Eric (ed.). *The handbook of conflict resolution: theory and practice.* San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- DIEZ, Francisco; TAPIA, Gachi. *Herramientas para trabajar en mediación.* Buenos Aires: Paidós, 2006.
- DOBELLI, Rolf. *A arte de pensar claramente: como evitar as armadilhas do pensamento e tomar decisões de forma eficaz.* 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- EBNER, Noam; GETZ, Colleen. ODR: The Next Green Giant. *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 29, n. 3, 2012.
- EÇA DE QUEIROZ, José Maria. *A correspondência de Fradique Mendes.* Porto Alegre: L&PM, 2008.
- ECKLUND, Elaine; SCHEITLE, Christopher. *Religion vs Science: what religious people really think.* New York: Oxford University Press, 2018.
- EDMOND & LILLY SAFRA CENTER FOR ETHICS *et al.* *The intercollegiate civil disagreement partnership handbook.* Cambridge, MA: [s. n.], 2022.
- ENTELMAN, Remo. *Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma.* Barcelona: Gedisa, 2005.
- FALECK, Diego. *Manual de Design de Sistemas de Disputas: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos.* Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.
- FEDERAL MEDIATION & CONCILIATION SERVICE. *Homepage.* [2023]. Disponível em: <https://www.fmcs.gov/wp-content/uploads/2016/10/RegNeg.pdf> . Acesso em: 17 fev. 2023.
- FEDERMAN, Sarah. *Transformative Negotiation: strategies for everyday change and equitable futures.* Berkeley: University of California Press, 2023.
- FERNANDEZ LONGO, Enrique. *La Negociación Inevitable: conmigo - contigo.* [S. l.]: Editorial Grupo Abierto Comunicaciones, 2004.
- FERREIRA, Marcos. As Origens dos Estudos para a Paz e seus Conceitos Elementares: paz, violência, conflito e guerra. *In: FERREIRA, Marcos;*

MASCHIETTO, Roberta; KUHLMAN, Paulo (org.). *Estudos para a Paz: conceitos e debates*. São Cristóvão, SE. Editora UFS, 2019, p. 47-83.

FIANI, Ronaldo. *Teoria dos Jogos: com aplicações em economia, administração e ciências sociais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FISHER, Roger; ERTEL, Danny. *Getting ready to negotiate: the Getting to Yes workbook: a step-by-step guide to preparing for any negotiation*. London: Penguin Books, 1995.

FISHER, Roger; KOPELMAN, Elizabeth; SCHNEIDER, Andrea. *Beyond Machiavelli: tools for coping with conflict*. Penguin Books, 1996.

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. *Beyond reason: using emotions as you negotiate*. London: London: Penguin Books, 2005.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Penguin Books, 1991.

FISHER-YOSHIDA, Beth; WASSERMAN, Ilene. Moral conflict and engaging alternative perspectives. In: DEUTSCH, Morton; COLEMAN, Peter; MARCUS, Eric (ed.). *The handbook of conflict resolution: theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ch. 25. p. 560-581.

FISS, Owen. Against Settlement. *The Yale Law Journal*, vol. 93, n. 3, p. 1073-1090, 1984.

FORESTER, John. Dealing with Deep Value Differences. In: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer (ed.). *The Consensus Building Handbook: a comprehensive guide to reach agreement*. Thousand Oaks: Sage, 1999. ch. 12. p. 463-493.

FRASER, Nancy. *Scales of justice: reimagining political space in a globalizing world*. New York: Columbia University Press, 2010.

FRIEDMAN, Gary; HIMMELSTEIN, Jack. *Challenging Conflict: mediation through understanding*. Illinois. American Bar Association, 2008.

GABBAY, Daniela; BARROS, Vera (coord.). *Mediação em Números: 10 anos – 2012 a 2022*. São Paulo: FGV Direito SP e Canal Arbitragem, 2023.

GALTUNG, Johan. *Transcender e Transformar: uma introdução ao trabalho de conflitos*. São Paulo: Palas Athena, 2006.

GANDHI, Arun. *A virtude da raiva*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GOLDBERG, Stephen; SANDER, Frank; ROGERS, Nancy; COLE, Sarah. *Dispute resolution: negotiation, mediation, and other processes*. 4<sup>th</sup> ed. [Los Angeles, CA]: Aspen Publishers, 2003.

GOODPASTER, Gary. A primer on competitive bargaining. *J. Disp. Resol.*, vol. 1996, i. 2, p. 325-377, 1996.

GRINOVER, Ada; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA, Caetano. *Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação*. São Paulo: Atlas, 2007.

GURR, Ted. Das consequências do conflito violento. In: GURR, Ted (org.). *Manual do conflito político*. Brasília: Editora UNB, 1985. cap. 6. p. 273-333.

GUSTIN, Miracy; DIAS, Maria; NICÁCIO, Camila. *(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática*. 5. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Almedina, 2020.

HENRIQUES, Márcio; WERNECK, Nisia. *Visões de futuro: responsabilidade compartilhada e mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

HOFSTADER, Douglas. The Prisoner's Dilemma: computer tournaments and the evolution of cooperation. In: HOFSTADER, Douglas. *Metamagical Themas: questing for the essence of mind and pattern*. New York: Basic Books, 1985. p. 715-734.

HOLLAND, Roberta. Political polarization: why we all just can't get along. *Harvard Business School*, 30 Sep., 2015. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/political-polarization-why-we-all-just-can-t-get-along>. Acesso em: 24 abr. 2023.

HONG, Sounman; KIM, Sun Hyoung. Political polarization on Twitter: social media may contribute to online extremism. *Government Information Quarterly*, vol. 33, n. 4, p. 777-782, 2016. Disponível em: [https://scholar.harvard.edu/sounman\\_hong/political-polarization-twitter-social-media-may-contribute-online-extremism](https://scholar.harvard.edu/sounman_hong/political-polarization-twitter-social-media-may-contribute-online-extremism). Acesso em: 4 maio 2023.

HUGO, Victor [1802-1885]. *Os miseráveis*. Trad. e notas: Frederico Ozanam Pessoa de Barros. São Paulo: Cosac Naify, 2002.

ISLAM, Shafiqul; SUSSKIND, Lawrence. *Water diplomacy: a negotiated approach to managing complex water networks*. Abingdon: Routledge, 2013.

IWRY, Jonathan. Open to Debate: reducing polarization by approaching political argument as negotiation. *Negotiation Journal*, vol. 37, n. 3, p. 361-391, 2021.

KAPLOW, Louis; SHAVELL, Steven. *Decision analysis, game theory, and information*. [S. l.]: Foundation Press, 2004.

KELMAN, Herbert. The problem-solving workshop in conflict resolution. In: MERRITT, Richard (ed.). *Communication in International Politics*. Urbana: University of Illinois Press, 1972. p. 168-204.

KELMAN, Herbert; WINTERSTEINER, Werner; GRAF, Wilfried. *Resolving deep-rooted conflicts: essays on the theory and practice of interactive problem-solving*. New York: Routledge, 2017.

LACK, Jeremy; BOGACZ, François. The neurophysiology of ADR and process design: a new approach to conflict prevention and resolution? *Cardozo Journal Conflict Resolution*, vol. 14, i. 33, p. 35-48, 2012.

LAX, David; SEBENIUS, James. *Negociação 3-D: ferramentas poderosas para modificar o jogo nas suas negociações*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LEBARON, Michelle; CARSTAPHEN, Nike. Finding Common Ground on Abortion. *In: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer (ed.). The Consensus Building Handbook: a comprehensive guide to reach agreement*. Thousand Oaks: Sage, 1999. p. 1031-1050.

LEDERACH, John Paul. *Building Peace: sustainable reconciliation in divided societies*. Washington DC: United States Institute of Peace, 1999.

LEIGH, Thompson. *The mind and heart of the negotiator*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2012.

LEMPEREUR, Alain. Responsible Negotiation: caring for people, problems and processes. *SSRN*, Oct. 25, 2011. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1949528](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1949528). Acesso em: 29 mar. 2023.

LORENCINI, Marco. "Sistema Multiportas": opções para tratamento de conflitos de forma adequada. *In: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo (coord.). Negociação, Mediação e Arbitragem: curso básico para programas de graduação em Direito*. Rio de Janeiro: Elsevier; Método, 2012, cap. 3. p. 57-85.

MAFRA, Rennan. *Entre o espetáculo, a festa e a argumentação: mídia, comunicação estratégica e mobilização social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

MALHOTRA, Deepak. *Negotiating the impossible: how to break deadlocks and resolve ugly conflicts (without money or muscle)*. New York: McGraw-Hill Education, 2016.

MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max H. *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. New York: Bantam Books, 2007.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_125\\_29112010\\_11032016162839.pdf](https://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_11032016162839.pdf). Acesso em: 1º ago. 2019.

MILLER, Betsy. BOTH: the legal profession's struggle to leverage stability and change. *Harvard Negotiation Law Review*, v. 28, p. 65-86, Fall 2022.

MINAS GERAIS. *Resolução nº 61, de 7/7/2020*. Regulamenta a composição, o funcionamento e o fluxo de procedimentos da Câmara de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos - CPRAC, do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: Advocacia-Geral do Estado, 2020. Disponível em: <https://advocaciageral.mg.gov.br/legislacao/resolucao-age-no-61-de-06-07-2020/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

MINSON, Julia. *Conflict & Negotiation*. [2023]. Disponível em: <http://www.juliaminson.com/conflict--negotiation.html#> . Acesso em: 29 mar. 2023.

MNOOKIN, Robert. *Negociando com o diabo: quando dialogar, quando lutar*. São Paulo: Gente, 2011.

MNOOKIN, Robert. *The Jewish American Paradox: embracing choice in a changing world*. New York: Public Affairs, 2018.

MNOOKIN, Robert; PEPPEY, Scott; TULUMELLO, Andrew. *Mais que vencer: negociando para criar valor em negócios e disputas*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

MOFFITT, Michael. Casting Light on the Black Box of Mediation: should mediators make their conduct more transparent? *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, vol. 13, n. 1, p. 1-49, 1997.

MOORE, Christopher. *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica, 2006.

MOSCOVICI, Serge; DOISE, Willem. *Dissensões e Consenso: uma teoria geral das decisões coletiva*. Lisboa: Horizonte Psicologia, 1991.

NADER, Laura. Harmonia coerciva: a economia política dos modelos jurídicos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ano 9, n. 29, p. 18-29, 1994.

NELKEN, Melissa. Negotiation and Psychoanalysis: if I'd wanted to learn about feelings, I wouldn't have gone to law school. *J. Legal Educ.*, vol. 46, n. 3, p. 420-429, Sept. 1996.

NOGUEIRA, Bruno Torturra. Blindado por Deus. *Revista Trip*, n. 190, 6 jul. 2010. Disponível em: <https://revistatrip.uol.com.br/trip/blindado-por-deus>. Acesso em: 23 abr. 2023.

NOLL, Douglas. *De-escalate: how to calm an angry person in 90 seconds or less. Beyond Words*. 2017.

PERRY, Ralph Barton. *General Theory of Value: Its Meaning and Basic Principles Construed in Terms of Interest*. New York: Longmans, Green and Co., 1926.

PROGRAM ON NEGOTIATION. *Harvard Law School*. [2023]. Disponível em <https://www.pon.harvard.edu/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

RACKHAM, Neil; CARLISLE, John. The effective negotiator - part I: the behaviour of successful negotiators. *J. Eur. Indus. Training*, vol. 2, n. 6., p. 6-11, 1978.

RAIFFA, Howard. *The art and science of negotiation*. 17<sup>th</sup> ed. Cambridge; London: Belknap/Harvard, 2003.

RAMOS, Ronan. Mediação escolar: uma solução para os conflitos. *Revista Amae Educando*, n. 385, mar. 2012.

- RAMOS, Ronan. Preparação do advogado para a mediação. *In*: PELAJO, Samantha; LONGO, Samantha Mendes; NASCIMENTO, Dulce; BAYER, Sandra (org.). *Mediação de conflitos: temas atuais*. Brasília: OAB Editora, 2022. p. 65-83.
- RAMOS, Ronan. Preparação do mediando. *In*: ALMEIDA, Tania (org.). *Caixa de Ferramentas em Mediação II: novos aportes*. São Paulo: Dash, 2023. p.294-30.
- RAMOS, Ronan. Respeito na mediação. *Blog Mediando por aí*, 2019. Disponível em: <https://www.mediandoporai.com/single-post/2019/05/11/respeito-na-media%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 7 abr. 2023.
- RIPLEY, Amanda. *High Conflict: why we get trapped and how we get out*. New York: Simon & Schuster, 2021.
- RISKIN, Leonard. Understanding Mediator's Orientations, Strategies, and Techniques: A Grid for the Perplexed. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, v. 1, n. 7, p. 7-51, Spring 1996. Disponível em: <https://scholarship.law.ufl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1684&context=facultypub>. Acesso em: 2 ago. 2019.
- ROGERS, Nancy; BORDONE, Robert; SANDER, Frank; MCEWEN, Craig. *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. New York: Wolters Kluwer, 2013.
- ROSENBERG, Marshall. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Tradução Mário Vilela. 4. ed. São Paulo: Agora, 2006.
- SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo (coord.). *Negociação, mediação e arbitragem: curso básico para programas de graduação em Direito*. São Paulo: Método, 2012.
- SANDER, Frank; ROZDEICZER, Lukasz. Selecting an Appropriate Dispute Resolution Procedure: Detailed Analysis and Simplified Solution. *In*: MOFFITT, Michael; BORDONE, Robert (ed.). *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005. p. 386-406.
- SEBENIUS, James; BURNS, Nicholas; MNOOKIN, Robert. *Kissinger the Negotiator: lessons from dealmaking at the highest level*. New York: HarperCollins, 2018.
- SEN, Amartya. *Identidade e violência: a ilusão do destino*. Tradução de José Antonio Arantes. São Paulo: Iluminuras; Itaú Cultural, 2015.
- SENA, Adriana. Juízo Conciliatório Trabalhista. *Revista do Tribunal do Trabalho 3ª Região*, Belo Horizonte, v. 45, n. 75, p. 139-161, jan./jun. 2007.
- SEUL, Jeffrey. Religion in cooperation and conflict. *In*: HONEYMAN, Chris; SCHNEIDER, Andrea Kupfer (ed.). *The Negotiator's Desk Reference*. Vol. 2. Saint Paul: DRI Press, Dispute Resolution Institute at Mitchell Hamline School of Law, 2017a. ch. 87, p. 545-564.
- SEUL, Jeffrey. Religious prosociality for conflict transformation. *In*: HONEYMAN, Chris; SCHNEIDER, Andrea Kupfer (ed.). *The Negotiator's Desk Reference*. Vol. 2.

Saint Paul: DRI Press, Dispute Resolution Institute at Mitchell Hamline School of Law, 2017b. ch. 88, p. 565-580.

SHAPIRO, Daniel. *Negotiating the Nonnegotiable*: how to resolve your most emotionally charged conflicts. New York: Penguin Books, 2017.

SHELL, Richard. Bargaining with the devil without losing your soul: ethics in negotiation. *In*: MENKEL-MEADOW, Carrie; WHEELER, Michael (ed.). *What's fair: ethics for negotiators*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. p. 57-74.

SIEDEL, George. Usando árvores de decisão para fechar sua análise MAANA. 1 vídeo (9min5) experimental do curso "Negociações de sucesso: estratégias e habilidades essenciais (em Português)". *Plataforma Coursera*, c2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/vzmsvsg>. Acesso em: 23 fev. 2020.

SILVA, Nathane. *Diálogo dos excluídos: a mediação social informativa como instrumento de ampliação do acesso à justiça pela via dos direitos no Brasil*. 2017. 196 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-ASPFJR/1/tese\\_nathane\\_fernandes\\_da\\_silva.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-ASPFJR/1/tese_nathane_fernandes_da_silva.pdf). Acesso em: 2 jul. 2019.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas difíceis*. 10. ed. Tradução Soeli Araujo Ferraresi. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

STONINGTON GALLERY. *Wasco (red and black)*. c2024. Disponível em: <https://stoningtongallery.com/artwork/wasco-red-and-black/>. Acesso em: 1º fev. 2024.

SUARES, Marinés. *Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas*. Buenos Aires: Paidós, 2008.

SUSSKIND, Lawrence. *Good for you, great for me*: finding the trading zone and winning at win-win negotiation. New York: PublicAffairs, 2014.

SUSSKIND, Lawrence. *Mediating Values-Based and Identity-Based Disputes*. The Frank Sander Lecture at the Alternative Dispute Resolution Section Meeting of the American Bar Association (San Francisco, April 8, 2010). Disponível em: <https://www.mediate.com/articles/SusskindLb120100412.cfm>. Acesso em: 1º set. 2018.

SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey. *Breaking the impasse*: consensual approaches to resolving public disputes. New York: Basic Books, 1987.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. *Dealing with an angry public*: the mutual gains approach to resolving disputes. New York: The Free Press, 1996.

TARTUCE, Fernanda. *Conciliação em juízo*: questionamentos relevantes. 2019. Disponível em: <http://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2019/01/Concilia%C3%A7%C3%A3o-questionamentos-Fernanda-Tartuce-versao-parcial.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2023.

THE DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Homepage*. [2023]. Disponível em: <https://www.drb.org/>. Acesso em: 5 abr. 2023.

THOMAS, Kenneth; KILMANN, Ralph. *Thomas-Kilmann Instrument - TKI*. c2023. Disponível em: <https://kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

TRANSCEND.ORG. *Homepage*. [2023]. Disponível em: <https://www.transcend.org/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

URY, William. *Getting Past No: negotiating in difficult situations*. New York: Bantam Books, 2007a.

URY, William. *Possible: how we survive (and thrive) in an age of conflict*. New York: Harper Business, 2024.

URY, William. *The power of a positive no: how to say no and still get to yes*. Bantam Books, 2007b.

URY, William. *The third side: why we fight and how we can stop*. London: Penguin Books, 2000.

URY, William; BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

VALOR. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Online. [2023]. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/valor/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

VELOSO, Beatriz. *A mediação de conflitos como obra de arte: o papel da hermenêutica fenomenológica e as críticas ao tecnicismo*. (Série Monografias do CEJ; n. 41). Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciário, 2023.

VOSS, Chris. *Never split the difference: negotiating as if your life depended on it*. New York: Harper Business, 2016.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. *O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal*. Petrópolis: Vozes, 2011.

WHEELER, Michael. *The art of negotiation: how to improvise agreement in a chaotic world*. New York: Simon & Schuster, 2013.

YARN, Douglas. *Dictionary of Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

YOUNG, Peyton. *Dividing the indivisible*. In: ZECKHAUSER, Richard; KEENEY, Ralph; SEBENIUS, James (ed.). *Wise Choices: decisions games and negotiations*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. p. 370-382.

## APÊNDICE – Quadro exemplificativo de ferramentas de mediação e negociação

Negociais – Enquadramento		
Nº	Título	Nota
1	<b>Saída honrosa</b>	Não basta convencer a outra parte que ela terá que conceder ou sair de sua posição inicial. É necessário facilitar que ela faça isso. O desafio consiste em fazer o outro admitir que pediu mais que o razoável inicialmente para depois voltar atrás e aceitar o que for possível.
2	<b>Uma forma de conceder algo</b>	Conceder um pedido de maneira sábia, mais do que conceder na substância ou no mérito, pode ajudar a resolver o conflito de modo mais barato.
3	<b>Considere o problema compartilhado</b>	Vale prestar atenção às perspectivas do acordo. Não é apenas a substância do que se oferece que importa, mas como isso soa para o outro lado e, eventualmente, para quem a pessoa representa. No fim, não existe problema dos outros, pois o que assim parece eventualmente se torna problema próprio.
4	<b>Vitória dos dois lados</b>	Pense em como o outro lado apresentará o acordo internamente e enquadre a questão levando em conta a audiência da outra parte. Crie uma narrativa que englobe o que é mais importante para o outro e como isso será vantajoso para ele. O acordo tem que soar como vitória para todos os lados e pensar em um discurso da vitória do outro lado, se colocando nesse lugar, pode ser o primeiro passo para ir consolidando a possibilidade de um acordo.
5	<b>Explique sobre como medir o sucesso</b>	Explique à outra parte sobre como o sucesso deve ser medido e limite a quantidade de atenção dispensada a um único item na mediação. Não deixe que um único item se torne predominante na mediação. Múltiplos itens favorecem a “vitória” de ambos os lados.
6	<b>Evite o item único</b>	Evite negociar sobre um item apenas. Adicione itens ou conecte itens distintos. Caso duas pessoas estejam disputando um único item, agregar outro item possibilitará troca.
7	<b>Divida um item em dois</b>	Se houver apenas um item em negociação, divida-o em dois. Estratégia para evitar resultado ganha-perde: duas crianças disputando uma bola. Fatie o tempo estabelecendo qual criança ficará com a bola antes do almoço e qual depois. A dimensão do tempo agrega diferença útil.
8	<b>Apresente um conjunto de itens (pacote)</b>	Negocie múltiplos itens simultaneamente para auxiliar a identificação de trocas úteis e para reduzir o risco de as concessões não serem recíprocas. Crie o hábito de fazer pacotes de ofertas e contraofertas.
9	<b>Seja ético</b>	Dê segurança à parte para solicitar ajuda para compreender as distintas perspectivas. Construa reputação por recompensar a transparência e não explore momentos de fraqueza. Mostre ser ético: não tome vantagem em qualquer situação e aprecie o risco que a outra parte tomar em ser honesta.
10	<b>Pequenos avanços</b>	Uma proposta sensata nem sempre resolverá todo o conflito. Por vezes, apenas destravar um item será a chave para pavimentar um acordo futuro.
11	<b>Lógica da adequação</b>	As pessoas frequentemente fazem escolhas perguntando a si mesmas o que uma pessoa parecida faria naquela situação. Se a maioria das pessoas fizer algo, isso deve ser apropriado, pois deve existir alguma razão. É relevante refletir antecipadamente e ter a noção de como as pessoas avaliarão sua proposta ou opção preferida e ter em mente diferenças culturais.

12	<b>Prova social</b>	Faça da adequação da sua proposta uma alavanca para impulsionar uma opção e demonstre que as demais pessoas também a estão escolhendo. Por exemplo, se em uma disputa de grande repercussão as pessoas estão escolhendo fazer um acordo extrajudicial em vez de processar determinada empresa, o acordo deve ter vantagens.
13	<b>Promessa e perigo da singularidade</b>	Apresentar a proposta como única a torna mais intrigante, porém menos atrativa. A ideia por trás da singularidade é a de que apenas a pessoa escolherá aquela opção, o que gera desconfiança. Pode ser inadequada a estratégia de proposta singular. Por exemplo, quando o vendedor explica que a pessoa será a primeira a comprar determinado bem, isso faz o comprador hesitar, por receio de não haver impressão de outras pessoas.
14	<b>Defina a opção como padrão</b>	Apresente a proposta como a opção padrão para dar força à sua adequação e saiba que as pessoas são influenciadas pelo viés cognitivo da opção padrão, o que gera segurança na escolha.
15	<b>Comece com seu esboço do acordo ou do procedimento de resolução</b>	Quem rascunha a versão inicial do acordo ou do procedimento leva vantagem. Espécie de âncora, quanto mais algum padrão persistir, mais difícil será alterá-lo. Quanto antes conseguir alterar o padrão que não lhe beneficie na mediação, melhor.
16	<b>Mude o ponto de referência</b>	Estabeleça um ponto de referência apropriado. Mesmo uma proposta generosa pode ser avaliada negativamente se o ponto de referência não for estabelecido apropriadamente. Ninguém toma decisão sem conhecer as possibilidades, referências e contexto. Portanto, antes de apresentar uma informação, considere enquadrar o ponto de referência que seja apropriado.
17	<b>Não peça desculpa por sua proposta</b>	Sempre justifique sua oferta, e não peça desculpa por ela, caso a tenha construído cuidadosamente. Se alguém pede desculpa, nesse exato momento é concedida licença para o outro lado barganhar. Uma desculpa desencadeia a noção de inadequação e de que até a própria pessoa que fez a oferta não a considera um bom ponto de referência.
18	<b>Ambiguidade estratégica/construtiva no início de um relacionamento</b>	A ambiguidade pode ser usada como uma ferramenta para contornar a desconfiança em uma relação que se inicia, desde que reste evidente que a falta de comprometimento é inaceitável. A ambiguidade tem o poder de prover as partes com flexibilidade e liberdade para superar hesitações iniciais, mas ela não substitui um acordo genuíno e durável.
19	<b>Ambiguidade estratégica/construtiva</b>	Quando nenhum dos lados pretende subordinar suas demandas em algum aspecto chave, mas existe ponto comum significativo entre as partes, uma linguagem deliberadamente sujeita a várias interpretações pode auxiliar o acordo. Contrário ao entendimento de operadores do Direito, um contrato ou acordo impreciso pode permitir as partes interpretarem o acordo de modo mais favorável conforme quem representam. Existem exemplos de negociação internacional nesse sentido, onde há um forte ponto comum e a presença da ambiguidade no acordo permite que o presidente de cada país faça discurso distinto para sua nação.
20	<b>Perigo da ambiguidade</b>	A ambiguidade deve ser utilizada apenas se houver mecanismo que garanta a observância do comportamento apropriado. Havendo um relacionamento estratégico entre as partes, em que um lado pode explorar o outro, é importante deixar evidente no acordo os respectivos direitos, responsabilidades e evitar a ambiguidade.
21	<b>Restrição da ambiguidade</b>	Idealmente a ambiguidade ajudará no alcance do acordo somente em situação que todos os lados entendam e aceitem substancialmente o assunto tratado, mas enfrentem dificuldades em explicitamente escrever o acordo com precisão. Caso existam profundos desentendimentos no mérito tratado, a ambiguidade pode acrescer problemas. Deve-se evitar que a questão seja postergada sem tratamento, emergindo com mais força adiante.

22	<b>Ambiguidade parasita</b>	Um acordo ambíguo ou incompleto pode ser parasita, no sentido de atender os interesses das pessoas na mesa de mediação sob as expensas de terceiros. O mediador deve tomar cuidado para evitar que o acordo seja suportado por pessoas fora da mesa, sem participação na tratativa.
23	<b>Miopia estratégica – consideração insuficiente das consequências</b>	Cuidado com a vontade de “apertar a mão” quando não foi feito acordo. Se houver recompensa para fechar um acordo, os mediandos podem ocultar desacordo significativo para conseguirem o acordo, mesmo que falho.
24	<b>Ancorar o discurso</b>	Saiba que há vantagem em ser a primeira pessoa a enquadrar a situação desde o início. Entende-se que, sempre que possível, vale controlar a moldura usada na mediação.
25	<b>Mude a forma de apresentar a situação sempre que necessário</b>	Se o discurso existente é desvantajoso, procure apresentá-lo de outra forma.
26	<b>Mais fácil prevenir que remediar</b>	Decisões podem ser apresentadas de forma a ajudar as pessoas a evitarem o confronto como primeira opção.
27	<b>Momentos de alavancagem do enquadramento</b>	Procure o momento certo para emoldurar o discurso, geralmente antes de haver a necessidade de agir. Ações iniciais podem ter significado marcante. Procure oportunidade de baixo custo para influenciar o discurso, estabelecer a expectativa apropriada conforme a realidade e um bom precedente para o relacionamento.

Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2016, p. 8-58)

<b>Negociais – Processo/Procedimento</b>		
<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Nota</b>
28	<b>Não ignore a implementação do procedimento</b>	Como amealhar suporte para um acordo que deve escandalizar muitas pessoas fora da mesa de mediação? O que será necessário para a implementação bem-sucedida? Não é suficiente ter apenas uma estratégia para o procedimento a ser adotado. É preciso estratégia para a sua implementação. Focar antecipadamente no processo ajuda a evitar entraves.
29	<b>Seja a pessoa mais preparada na sala</b>	A pessoa mais preparada em uma mediação exerce poder no procedimento e tem a dianteira na negociação. Saiba os fatos, antecipe argumentos e entenda as vulnerabilidades dos seus argumentos.
30	<b>Negocie o processo antes do conteúdo</b>	Entenda e influencie o procedimento antes de mergulhar profundamente nas discussões de substância e antes de fazer concessões. Cuidado com a pressa em fazer acordo sobre o conteúdo, ignorando o alinhamento sobre o procedimento. Negociar o procedimento significa avaliar o processo padrão e remodelá-lo se possível e necessário, além de fazer perguntas, compartilhar premissas e expectativas.
31	<b>Sincronize com o outro no processo</b>	Garanta, desde cedo e com frequência, a concordância quanto ao procedimento – o que já foi feito e a expectativa do que está por vir. A falta de alinhamento sobre o procedimento pode tirar o acordo dos trilhos e não significa que por ter feito um combinado inicial o procedimento seguirá apropriadamente.
32	<b>Busque comprometimento e clareza</b>	Mesmo que não seja possível influenciar o procedimento, procure estabelecer, tanto quanto possível, comprometimento e clareza quanto a ele. Comprometimento pode ser entendido como a garantia de que o procedimento será seguido, e clareza pode ser entendida com a garantia do conhecimento sobre as etapas que o procedimento seguirá.
33	<b>Normalize o procedimento</b>	Se as partes sabem o que esperar, é menos provável que elas exagerem nas reações e respostas aos atrasos, interrupções e dúvidas. Forneça uma previsão do que esperar explicando aos envolvidos o que você está fazendo no procedimento e o que pode vir a acontecer. Gerencie a expectativa: "vai ser difícil passar pelo procedimento, mas isso é normal". Caso não haja gerenciamento de expectativa, a parte pode imaginar que as coisas estão piorando se durante

		o processo ocorrer um atraso ou retrocesso em alguma frente de negociação. Se isso acontecer, o próprio procedimento correrá risco. Algumas situações são inevitáveis. Todavia, podem ser remediadas.
34	<b>Encoraje outros a normalizarem o procedimento</b>	Encoraje os outros a normalizarem o procedimento e trate isto com normalidade conferindo segurança a quem normalizar o processo. Antes de um acordo ser assinado, as partes podem estar "no modo venda", com incentivos apenas para ver as coisas com a lente da boa expectativa. Não fuja do ônus em promover conversa honesta sobre o que pode dar errado no procedimento, pois toda interação tem a discussão de fatores de risco, o que aumenta a probabilidade do acordo mais do que diminui as chances, pois tal normalização ajuda as partes a anteverem e lidarem com o futuro.
35	<b>Até mesmo a recusa da outra parte em clarificar ou se comprometer com algum aspecto do procedimento é útil</b>	Solicitar esclarecimento e comprometimento com o procedimento é valioso, mesmo que o outro lado não queira fornecer novas informações nem se comprometer. É melhor saber que faltará comprometimento para se adaptar e agir conforme, do que imaginar incorretamente que o processo seguirá o desejado. Caso a outra parte não responda razoavelmente sobre o processo, resta a possibilidade de explorar se isso refletiria má intenção ou falta de preparação da parte, ou se o outro está apenas querendo manter as próprias opções. Tal movimento reforça o entendimento em não presumir confiança.
36	<b>Minimize a chance de a outra parte faltar à palavra</b>	O risco de uma parte rejeitar o acordo é menor quando o comprometimento é pessoal, explícito, inequívoco e público. Pessoas que enxergam valor em preservar a credibilidade geralmente honram suas palavras. Com frequência, o acordo é descumprido por alguém diferente; é implícito e não explícito, feito de maneira ambígua e a portas fechadas.
37	<b>Quando e como se retirar caso a parte não cumpra um compromisso</b>	Antes de sair de um procedimento de mediação devido a uma quebra de compromisso, verifique: (a) se o outro lado considera tal fato uma quebra de compromisso, (b) o quanto cada lado perde, (c) como justificar a saída do procedimento, (d) se a parte sabe como remediar a questão, (e) como a parte pode quebrar o compromisso sem macular a própria imagem. Por vezes, é melhor investigar a situação ou conceder o benefício da dúvida, do que sair abruptamente do procedimento. A outra pessoa pode estar sofrendo tamanha pressão que a quebra de contrato pode ser necessária. Caso se retire do procedimento: 1) tenha certeza de que o ato da outra parte é uma quebra de compromisso; 2) não saia simplesmente, explique suas razões antes; 3) forneça a oportunidade de uma saída honrosa para o outro lado, com a opção de um reengajamento apropriado em momento posterior.
38	<b>Acordo total no procedimento nem sempre é possível e desejado</b>	O compromisso com um processo rígido não é sempre possível nem recomendável. Se o procedimento é flexível, é preciso e às vezes se quer garantias de que todas as partes compreendam o nível de comprometimento. Por vezes o caminho do procedimento é incerto devido à falta de visibilidade inicial, o que pode ir modificando ao longo do próprio procedimento. Em outras ocasiões as partes não desejam se comprometer a um processo rígido, considerando suas necessidades ou suas estratégias.
39	<b>Preserve o <i>momentum</i> futuro</b>	Antes de usar tática que lhe dê vantagem, verifique como isso afetará a habilidade de negociar de forma produtiva no futuro. Cuidado com incentivos para quebrar norma comportamental, acordo prévio ou legitimar o uso da tática "farei o que for preciso", pois pode provocar o desejo de vingança na outra parte.
40	<b>O lado obscuro do consenso</b>	Acordo consensual pode ter alcance de curto prazo. Aumentando o número de partes com poder de veto, a tendência é a de diminuição no nível de liberdade para a estruturação do acordo. É preciso avaliar com inteligência a possibilidade de todos os participantes em um procedimento de resolução terem o poder de veto, pois deverão existir muitas demandas para recursos limitados. Pode ser que alguma parte seja incentivada a exigir concessões extremas ao saber que o voto/decisão final esteja com ela.

41	<b>Princípio do consenso suficiente</b>	Em acordos complexos é melhor a abordagem do consenso do que a da unanimidade. Referida abordagem de consenso ocorre quando todas as partes concordam que podem conviver com a proposta desenhada, depois de todo o esforço ter sido feito para satisfazer os interesses envolvidos.
42	<b>Abaixe o nível do progresso e eleve o nível para o acordo</b>	Mantenha baixo o nível de progresso sobre itens específicos do acordo e alto para aprovar e ratificar o acordo final. Mesmo que uma pessoa na mediação possa fazer objeção a algum item específico, mantenha o progresso da tratativa, pois pode ser mais sábio continuar a mediação para verificar se o acordo final seria preferível ao não acordo.
43	<b>Não há acordo sobre nada até que haja acordo sobre tudo</b>	As partes concordam que nada do que disseram é irrevogável até o acordo integral ser alcançado. Isto é uma ferramenta para contornar a paralisia ao permitir às pessoas fazerem concessões de maneira segura. Em negociações e mediações complexas, nem sempre é possível discutir todas as questões importantes simultaneamente; diferentes itens precisam ser negociados por diferentes pessoas em tempos distintos. Isso torna arriscado alguém fazer alguma concessão quando não se sabe como serão tratados outros aspectos da negociação/mediação.
44	<b>Custo da transparência durante o procedimento</b>	A transparência durante a fase de “barganha”, ou “dança de números” (quando as partes apenas discutem preço), pode prejudicar o progresso. Possibilite ao mediando a privacidade necessária para estruturar o acordo e forneça aos representados o direito de decidir quando o acordo seria aceitável. Mediandos podem estar sofrendo altas pressões para não falar ou transparecer fraqueza. Exemplo, as primeiras fases de negociação entre Estado e grupos armados são mantidas sob sigilo até haver <i>momentum</i> suficiente (criação de fundamentos para o diálogo) para que ambos os lados admitam estar em tratativa. Apenas depois de haver evidência de que ambos os lados são capazes de conseguir um acordo negociado é que se incorre no risco de anunciar o procedimento negocial, que deve garantir aos representados que eles decidirão se o acordo final deve ser aceito, como um referendo.
45	<b>Crie um procedimento para resolver conflito residual</b>	O uso da técnica do teste de realidade (antecipação de como situação similar seria tratada operacionalmente) ajuda a diminuir conflitos residuais. Até mesmo os melhores mediadores e negociadores deixam conflitos residuais não tratados. Crie canais e processos para lidar com subsequente conflito latente e crises. Por exemplo, em acordo de guerra civil comumente se alcança acordo entre governo e movimento popular, mas pode permanecer uma tensão latente entre duas comunidades vizinhas. Assim, o tratamento do conflito maior deve prever medidas para tratar conflitos remanescentes.
46	<b>Fique na mesa</b>	Mesmo depois de uma mediação ou negociação frustrada, permaneça na mesa para sustentar relacionamentos, entender a perspectiva do outro lado e buscar oportunidades para reengajar. Investe-se pouco no engajamento continuado em todos os tipos de conflito; quando as tentativas de diálogo de paz cessam, há uma tendência de romper toda a comunicação, em vez de manter os canais abertos para facilitar tentativa futura de diálogo. É mais fácil obter informação e construir confiança quando as negociações substanciais não estão em curso, devido ao menor nível de ansiedade das partes.
47	<b>Se você não está na mesa, estará no menu</b>	As partes com assento numa mediação ou mesa de negociação podem ignorar ou até mesmo explorar interesses de terceiros, daquelas partes que não estão representadas.
48	<b>Negociando sem assento na mesa</b>	Caso não tenha assento na mesa de diálogo, a pessoa deve buscar influenciar quem esteja criando valor externamente ou oferecendo auxílio para vender ou implementar o acordo. Negociadores prudentes fazem o possível para conseguir um lugar na mediação ou mesa de negociação. Se não for possível, saiba que quem está na mesa pode valorizar seu apoio ou temer sua oposição. Exemplo, caso haja uma negociação entre pessoas de determinado bairro (representado pela associação de moradores) e a Prefeitura, e certa pessoa more no bairro, mas em rua não representada pela

		associação, que a pessoa articule a defesa de sua rua com a associação que participa da negociação ou que ela tente participar das reuniões.
49	<b>Cuidado com o baixo investimento no procedimento durante os tempos de paz</b>	Existe uma tendência de investir pouco em procedimentos que ajudem a manter as relações e instituições que sustentam a paz. E cuidado: por vezes, existe problema em não enxergar como o baixo investimento em procedimentos de diálogo acarreta a guerra. Similar ao que ocorre com as vacinas, quando a doença foi erradicada e há mais chance de as pessoas não se vacinarem por estar tudo bem, o “baixo investimento” pode fazer voltar a doença.
50	<b>Razões para o procedimento emperrar</b>	As partes podem se perder em preocupações com o procedimento quando não se pensou adequadamente sobre ele, quando imaginam equivocadamente qual deve ser o andamento do procedimento, quando há discordância sobre o procedimento dentro de um mesmo lado, quando nutrem flexibilidade excessiva e a todo momento alteram o procedimento, ou quando imaginam um procedimento perfeito, irreal e acabam paralisadas. Para prevenir e mitigar os riscos, recomenda-se uma boa preparação cuidando do processo.
51	<b>Quando deixar o procedimento para trás</b>	Se as discussões de conteúdo estão sendo frustradas por foco excessivo no procedimento: (a) considere alcançar o acordo em um procedimento imperfeito, mas revisável, ou (b) siga as discussões de conteúdo em paralelo com as discussões sobre o procedimento. O conteúdo de uma mediação ou negociação se entrelaça necessariamente com o procedimento – quem deve participar e quanto tempo demorarão as tratativas. O foco exagerado nos detalhes do procedimento pode não ser útil e precisa ser superado.
52	<b>Desavença sobre o procedimento indica dificuldade</b>	Quando as relações de poder são instáveis ou não são evidentes, o debate sobre o procedimento pode se tornar árduo e dificultar a negociação. Quando não há reconhecimento mútuo ou deferência entre as partes, questões triviais podem ser vistas como um teste, e a discussão sobre o procedimento pode se tornar uma discussão de substância.
53	<b>Conteste demandas disparatadas sobre o procedimento</b>	Resistir a demandas desarrazoadas no conteúdo é mais fácil caso se tenha contestado demandas desarrazoadas sobre o procedimento. Como a pessoa se comporta durante a negociação do procedimento demonstra como serão tratadas as discussões de conteúdo.
54	<b>Seja assertivo no procedimento</b>	Caso queira permanecer firme no procedimento, é útil demonstrar que o que busca é isonomia e não vantagem. Reconheça e trate das preocupações vinculadas ao procedimento e negocie o conteúdo em paralelo ao processo. Há uma tendência de o conflito escalar caso seja percebida tentativa de uma parte assumir posição dominante. Evite linguagem que possa ser interpretada de forma assimétrica a seu favor.
55	<b>Defina os termos de um futuro engajamento enquanto ainda for barato</b>	Interações em fases iniciais fornecem um relativo baixo “custo-benefício” de oportunidade para definir termos futuros. Tal técnica segue a linha de sempre tratar as pessoas bem, até mesmo as desconhecidas.
56	<b>Investimento custoso sinaliza comprometimento com o procedimento</b>	A disposição para ser o primeiro a incorrer em gastos ou custos de apoio ao procedimento envia sinal confiável de comprometimento com o procedimento. Quando ainda não há garantia de que o investimento de tempo e recurso financeiro feito pode se pagar, esse risco serve de forte sinal de compromisso.
57	<b>Rotule suas concessões</b>	Praticamente, todo comportamento pode ser interpretado de maneiras distintas. Portanto, defina como os outros enxergarão seu comportamento e garanta o entendimento de que você estimula a reciprocidade e não a exploração. Não basta fazer concessão, a outra parte precisa entender o raciocínio, que você teve uma escolha, que houve um gasto da sua parte, um custo, e que ambos os lados devem entender os benefícios da cooperação mútua. Em interações difíceis, a outra parte tem motivação para enxergar os atos com más intenções. Até mesmo um ato genuíno de gentileza e sabedoria pode ser encarado como fraqueza ou incompetência. A concordância com uma pré-condição pode sinalizar desespero mais do que comprometimento. A concessão feita deve transmitir a ideia dupla de ser boa/bondosa e

		esperta/competente. Exemplo, “olha, para a minha família não será fácil deixar de receber todo o valor. No entanto, conversamos em família e decidimos que para facilitar este acordo, abriremos mão de receber duas parcelas, conforme você havia sugerido. E reforçamos o pedido de receber 50% do valor à vista”.
58	<b>Se há padrão destrutivo arraigado, rotule sua concessão futura</b>	Pode não ser possível conceder algo hoje, mas uma concessão ainda não feita pode ser mais fácil de rotular. Informe que pode haver reciprocidade de concessão ao longo do tempo. Se há uma narrativa desvantajosa em jogo, reenquadre rapidamente a questão, pois quanto mais tempo uma narrativa persistir sem ser contestada, mais difícil será alterá-la.
59	<b>Mantenha sua credibilidade</b>	Em algumas ocasiões a reputação será a única fonte de poder; garanta-a cumprindo suas promessas, até mesmo as menores. Com o passar do tempo, a credibilidade pode ser diminuída. Portanto, para mantê-la, vale sempre cumprir sua própria palavra, mesmo quando lhe for difícil.

Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2016, p. 60-119)

<b>Negociais – Empatia</b>		
Nº	Título	Nota
60	<b>Empatia cria mais opções para você</b>	A empatia expande as opções de resolução do conflito, pois, quanto mais se fala e se sabe sobre a perspectiva do outro, mais provável é encontrar uma solução. O uso da empatia não é garantia de mediação bem-sucedida. Todavia, a falta de empatia geralmente faz o esforço fracassar, por não ter tido exploração das perspectivas, não ter sido possível acalmar os ânimos nem ter encontrado ponto comum, não ter havido auxílio para tratar das necessidades básicas, nem ter tido esforço conjunto sobre como atender criativamente os interesses em jogo.
61	<b>Tolerância</b>	Empatia é mais necessária com aquelas pessoas que nos parecem merecer menos, aquelas pessoas difíceis de acolher pelo que dizem ou fazem. Quanto mais intolerante um comportamento, maior é o benefício de entendê-lo. Costuma-se falar que a chave para resolver conflitos está no entendimento do “adversário”. O entendimento é crucial e não se confunde com aprovação, apenas com o esforço em tentar entender o motivo de o outro lado acreditar que o comportamento dele é apropriado.
62	<b>Dê uma folga</b>	Por vezes é melhor não presumir o pior cenário e se dar um tempo antes de revidar ao que parece ser um ataque. Conceda o benefício da dúvida enquanto garante que a outra parte entenda quais limites não podem ser ultrapassados. Se o cálculo da retaliação ignorar a possibilidade de erros e mal-entendidos, o risco de uma escalada inapropriada aumenta. Esta nota funciona como uma ressalva na estratégia comercial conhecida em inglês como <i>tit for tat</i> , ou em português “toma lá, dá cá” ou “olho por olho e dente por dente”. A estratégia apregoa que em interações repetidas deve-se adotar comportamento similar ao da contraparte. Assim, se o outro lado coopera, a pessoa também deve cooperar. Caso o outro lado atue competitivamente, deve-se atuar da mesma forma <sup>127</sup> .
63	<b>Credibilidade e flexibilidade estratégica</b>	Conceder o benefício da dúvida gera um custo. A pessoa que não contradiz nem revida comportamento destrutivo da outra parte pode ser vista como vulnerável, o que pode provocar uma violação maior se a parte ofensora estiver mal-intencionada. A credibilidade pode ser entendida como a crença de que o outro irá cumprir suas promessas, o que ajuda a convencer terceiros a agirem adequadamente. Já a flexibilidade estratégica pode ser encarada como a opção de a pessoa mudar de ideia, caso a insistência em cumprir um compromisso prévio não pareça sensato. A flexibilidade

<sup>127</sup> Para informações sobre experimento empírico da estratégia *tit for tat*, sua recomendação de uso e correlação com a teoria dos jogos e o dilema do prisioneiro, vide artigo de Hofstadter (1985).

		estratégica acarreta melhores decisões em momentos de escolha. Quase sempre há uma troca/ <i>tradeoff</i> entre garantir a credibilidade e manter a flexibilidade.
64	<b>Não force o outro lado a escolher entre tomar uma decisão inteligente e ficar com imagem positiva</b>	O outro lado também passa pelo dilema entre a flexibilidade e a credibilidade. Entenda a tensão entre as escolhas do outro lado e construa uma saída favorável.
65	<b>Evite se restringir com ultimatos</b>	Não dê ultimato a não ser que esteja preparado para cumpri-lo efetivamente. Ainda assim procure outras formas de influência que não sacrifiquem sua flexibilidade estratégica. Em algumas circunstâncias, pode ser aceitável perder um pouco da credibilidade, pois cumprir um compromisso prévio seria desastroso. O ultimato só deve ser usado se for necessário e crível. Em uma mediação evite falar algo como “se você não aceitar, eu saio da mesa de mediação”, caso esteja nas etapas iniciais do procedimento, pois ainda haverá momento de escuta, novas falas e construção de entendimentos.
66	<b>Cuidado com o ônus do conhecimento</b>	A partir do momento que se tem informação sobre algo, perde-se a desculpa de não saber.
67	<b>Prepare não somente seu argumento, mas também prepare sua audiência para seus argumentos</b>	É preciso pensar sobre como o outro lado enxergaria o mérito do que você dirá. A audiência precisa ser capaz de escutar, entender e avaliar. É essencial que a pessoa tente entender como o outro enxerga a situação.
68	<b>Explore todas as potenciais explicações para o comportamento do outro</b>	Não pressuponha a incompetência ou má-fé da outra parte. Quando o outro tem bastante poder e parece querer se engajar em comportamento inescrupuloso, as opções parecem ficar limitadas. Todavia, existem inúmeras opções que não aparecem imediatamente devido às pressuposições e podem surgir com o questionamento sobre quais seriam as potenciais explicações para o comportamento desleal.
69	<b>Identifique as barreiras psicológicas, estruturais e táticas ao acordo</b>	Não é possível antecipar todas as barreiras a um acordo, mas a atenção a estes pontos minimiza o bloqueio a ele. Nem toda mediação se encerra com acordo, mas nem por isso a parte descuidará de fatores que podem fazer a negociação não acontecer. Psicologicamente, as pessoas podem nutrir desconfiança e antipatia, assim, tomar medidas de criação de <i>rapport</i> e construção de confiança em pequenas tarefas pode ser suficiente para dissipar a barreira; estruturalmente, pode existir pressão de tempo para o diálogo e falta de informação suficiente na mesa (conversar sobre baliza temporal e pensar em forma de canalizar mais informação para a mesa contribuirá para o diálogo avançar); em estratégia, uma das partes pode ter assumido compromisso público com uma posição e estar focada em apenas um ponto da discussão. Portanto, pensar em molduras favoráveis, eventualmente ambíguas, para quem tem amarras em participar da própria audiência para ampliar a discussão e alterar a ordem dos itens, pode impactar na consecução do acordo.
70	<b>Trabalhe com o todo</b>	Identifique todas as barreiras, aborde o problema por vários ângulos, considere todas as técnicas e use as vantagens disponíveis. Uma estratégia efetiva leva em consideração a combinação de várias táticas. Não se atenha a apenas a uma técnica para lidar com uma barreira. Explore o problema e pense nas opções de diversas formas.
71	<b>Ignore resolução aparentemente definitiva e irrevogável do outro lado</b>	Quanto mais atenção for dispensada a um ultimato, mais difícil será para a outra parte voltar atrás se a situação mudar. Caso escute “nós nunca faremos isso”, “sob nenhuma condição isso acontecerá” ou “isso é impossível”, não peça ao outro para esclarecer nem repetir. Apenas se comporte como se a pessoa nunca tivesse falado isso, pois é mais fácil a parte alterar o curso das coisas se não foi dedicada importância àquilo. Porém, caso seja uma colocação definitiva,

		certamente a pessoa irá repetir constantemente, em diferentes contextos, e então haverá tempo de refletir sobre a condição apresentada, e se aceita ou não.
72	<b>Reformule o ultimato</b>	Reformular um ultimato com palavras menos rígidas torna mais fácil para o outro lado mudar de ideia posteriormente. Às vezes, antes de ignorar o ultimato, vale reformular a colocação como um não ultimato. Se a parte diz "Nós não podemos fazer tal coisa", responda "Eu posso entender que, tendo em vista como as coisas estão hoje, isso seria difícil para você". A alteração da ideia de "para sempre" para "hoje", e de "impossível" para "difícil" torna algo rígido em flexível.
73	<b>O que não é negociável hoje pode se tornar amanhã</b>	Pense em como incentivar, dar forma e opções para todas as partes de uma mediação fazerem futuras tentativas de mediação ou negociação e ressalte a importância do tempo, pois <i>quando</i> mediar/negociar pode ser tão importante como se mediar/negociar. Situações mudam e novas oportunidades aparecem; uma estratégia ou análise em um dia pode se tornar irrelevante no dia seguinte, e vice-versa.
74	<b>Seja complacente</b>	Algumas vezes a melhor resposta a uma perspectiva apresentada é ser complacente – entendendo-a, adotando-a e reaproveitando-a para avançar em sua posição. Controlar a narrativa em uma mediação/negociação é um recurso, mas nem sempre isso é possível. Portanto, quando não se controla o discurso principal, reformulá-lo o quanto antes ajuda na negociação. Contudo, pode ser difícil fazer as pessoas abandonarem suas posições; então, outro recurso seria entender a moldura usada pelo outro e agregá-la, fazendo-a servir para você também. Ser complacente em mediação/negociação significa ir junto e não desistir, em vez de resistir, ir junto com o outro, adaptando-a a seu favor.
75	<b>Acomodando perspectivas distintas</b>	Quando as partes possuem diferenças intensas sobre como debater ou avaliar pontos, pode-se construir uma nova história contemplando ambos os pontos de vista. Perspectivas contrastantes podem ser conectadas se um dos lados conseguir adotar a perspectiva do outro sem sacrificar sua habilidade de articular demandas, ou se ambas as partes concordarem com uma nova estrutura que não dê vantagem a nenhuma parte. Nessa linha, agregam Stone, Patton e Heen (2011) a orientação de adotar o “e” em vez do “ou”. Sobre o diálogo do que aconteceu, os autores indicam a utilidade de suspender o questionamento de quem está certo e investigar as histórias de cada lado com curiosidade genuína, perpassando as distintas perspectivas, com o cuidado de reavaliar premissas e suposições para que a discussão não seja apenas a negociação da conclusão. Eles lembram que o mediador atua como agente da realidade, das perspectivas, e cuida para auxiliar a relativização dos vieses que sustentam o próprio ponto de vista. Às vezes, a questão não será a escolha da melhor regra. Simplesmente a regra pode ser diferente.
76	<b>Use a perspectiva do outro</b>	Compreender e usar a perspectiva da outra parte facilita a aproximação e o compartilhamento de informações, bem como fazer uso da linguagem do outro.
77	<b>Conceda controle ao outro, sob condições</b>	Caso uma proposta esteja sendo recusada, mas as preocupações do outro parecem legítimas, tente dar ao outro a tarefa de estruturar o acordo, esclarecendo as condições que devem ser atendidas. Quando a proposta deixa de vir do lado contrário, a postura defensiva costuma se esvaír. Para tanto, mostre empatia com as preocupações da outra pessoa, ressalte o que é importante, evite o apego às ideias como sendo de um lado ou de outro, e encoraje proposta criativa com múltiplas soluções.
78	<b>Pense em outras dimensões</b>	Avalie como terceiros influenciam ou alteram os interesses na mesa. Erro comum em mediações e negociações consiste no pensamento bilateral, enxergando apenas a relação direta entre as partes, sem considerar o papel de terceiros na transação.
79	<b>Mapeie o espaço de negociação</b>	A estratégia deve levar em conta todas as partes que podem influenciar ou ser influenciadas pelo acordo. A falha em mapear partes relevantes deixa passar oportunidades na mesa e acaba por acarretar vulnerabilidade.

80	<b>Ação fora da mesa</b>	A análise e a abordagem em uma negociação devem considerar a possibilidade de trazer vantagem com terceiros. A análise deve considerar elementos estáticos (existência de terceiros), dinâmicos (mudança ao longo do tempo) e estratégicos (como se engajar com terceiros que podem influenciar a tratativa).
81	<b>Análise interesses, restrições, alternativas e perspectiva</b>	Análise os interesses (o que se quer, por que, o que se valoriza, quais preocupações e objetivos), as restrições (o que não se pode fazer, quais itens não têm flexibilidade, pode ser alterado no tempo?), as alternativas (se não houver acordo, passando o tempo, como seria) e as perspectivas de todas as partes (assunto com prioridade alta ou baixa). A análise desses itens deve ser atualizada com a obtenção de novas informações na mediação. E cuide para não haver atropelo de interesses de terceiros não representados.
82	<b>Esteja preparado para ocasiões favoráveis e inesperadas</b>	Esteja preparado para a abertura de janela de oportunidade para o acordo ou para a diplomacia. É importante estar preparado logística, psicológica e politicamente para aproveitar quando o tempo, de repente, se tornar favorável ao acordo.
83	<b>Melhore o posicionamento e crie opções de valor</b>	Quando não houver possibilidade de acordo no momento, prepare-se para oportunidade futura com ações que o ajudem a melhor se posicionar no xadrez da mediação/negociação e a criar opções valorosas. Fazer sacrifício no curto prazo pode significar criar oportunidade e valor no futuro. O futuro é incerto e muitos fatores fogem do controle. Isso não significa que as pessoas não devem adotar uma estratégia. Uma análise dos pontos fracos relativa às capacidades na mediação ou negociação que não estejam alcançando acordo possibilita a tomada de atitudes para reforçar as capacidades a serem usadas quando surgir nova oportunidade de negociar. Por exemplo, a construção de coalizão. Se o problema de momento for não existirem opções estratégicas suficientes com possibilidade de sucesso, pode-se investir em criar opções de valor arcando com custo presente, mas que gerarão mais liberdade e opções no futuro, como o exemplo extremo de criar canais de comunicação com células terroristas mesmo quando não há disposição para mediação, pensando em facilitar eventual mediação futura.
84	<b>Não se apresse para adotar estratégia vitoriosa</b>	Evite escolher uma estratégia única de início. Mantenha as opções abertas e esteja preparado para a mudança de curso. Comumente, faz sentido manter múltiplas opções em aberto, pois ao adotar uma linha, pode surgir a tendência de parar de analisar os custos e benefícios da estratégia para supervalorizar os fatores que favorecem a estratégia escolhida (viés cognitivo confirmatório). Como exemplo positivo: durante a crise dos mísseis em Cuba, o presidente americano JFK tinha dois discursos preparados para usar, a depender do surgimento de informação de última hora ou de nova análise indicando qualquer equívoco na estratégia adotada.
85	<b>Parceiros e não oponentes</b>	Veja o outro lado como parceiro e não como oponente, seja qual for o tipo ou nível de conflito, pois é mais difícil ter empatia ou colaborar com alguém que seja visto como inimigo. Lembre-se que as pessoas podem superar seus rótulos, que são preconceitos incompletos e limitados.
86	<b>Procure formas de criar valor</b>	Comece perguntando qual seria o resultado de maior valor possível. A criação de valor consiste em pensar e agir para tornar o acordo a melhor opção para todos, ou no mínimo para algumas pessoas sem prejudicar as outras.
87	<b>Primeiro, imagine o impossível</b>	Peça às pessoas para imaginarem um mundo em que uma solução aparentemente impossível acontece. Então peça a elas para descreverem como seria esse mundo. As pessoas falham em criar valor porque a situação parece impossível; é como se elas tivessem certeza de que não existe solução boa, então elas erram ao considerar a possibilidade de uma solução ótima.
88	<b>A construção social do conflito</b>	Conflitos prolongados não podem ser resolvidos sem um esforço genuíno de entendimento de elementos psicológicos, sociais e culturais que legitimam a perspectiva e o comportamento de cada lado. Quando as pessoas passam suas vidas acreditando saber a verdade, elas entendem que qualquer pessoa que discorde delas será incompetente, ignorante ou

		nada de bom virá dela. Acontece que o outro pode ter passado por uma lavagem cerebral. Enfim, identidades e interesses são socialmente construídos, e as pessoas usam os próprios padrões de legitimidade para lidar com as outras. Passo essencial para destravar conflitos é o reconhecimento de que o outro considera a própria perspectiva tão legítima quanto você considera a sua.
89	<b>Pergunte pelo sagrado</b>	Entenda o que é intransponível para o outro e evite pedir isso como pré-condição para o engajamento. O outro pode aceitar mediar o que anteriormente era inegociável caso enxergue caminho crível para solucionar a questão ou alcançar os objetivos vitais. Para qualquer processo de paz ser efetivo, é necessário acomodar as diferentes narrativas. Dificilmente um lado fará concessão custosa antes de ter a garantia de que o outro também fará.
90	<b>A história começa quando somos injustiçados</b>	Para cada pessoa a história começa em tempo distinto. Quando alguém se sente injustiçado, provável que tal fato seja um marco temporal importante para ela, o que pode ser diferente para outro indivíduo.
91	<b>Não peça para a pessoa esquecer o passado</b>	Para mediar uma questão, a história não pode ser ignorada, precisa ser encarada. Algumas vezes, as lições do passado podem ser aplicadas para a criação de valor. Um dos lados pode pedir reparação, almejar um pedido de desculpa, corrigir algo, perdoar, trabalhar com o outro para garantir que não mais haverá transgressão – em todas essas situações será necessário mediar/negociar.
92	<b>Não é fácil, mas dê o primeiro passo</b>	Nunca deixe o medo ditar sua resposta para problemas de interação humana. "Nunca negocie por medo e nunca tenha medo de negociar", disse John F. Kennedy (JFK). Uma das reações mais naturais em face a um conflito é o medo – medo da dissensão e desunião interna, medo de ser percebido como fraco, medo de ser a única pessoa a agir com civilidade ou ter a abordagem mais suave, medo de ser explorado.

Elaborado pelo autor com base em Malhotra (2016, p. 121-190)

<b>Negociais – Gerais</b>		
<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Nota</b>
93	<b>Quando mediar e qual a melhor alternativa ao acordo negociado</b>	O acordo é apenas uma forma de solucionar o problema. Imagine possíveis alternativas e opções antes de decidir mediar, lembrando os variados métodos resolutivos. Por exemplo, se a pessoa almeja estabelecer um precedente para o caso, o tratamento da questão por meio do processo judicial deve ser mais apropriado. Caso o diálogo com as partes envolvidas possa gerar maiores benefícios na resolução, considere a negociação e a mediação.
94	<b>Diferença entre posição e interesse</b>	Em uma mediação vá da posição ao interesse, ou seja, busque entender a posição (o que a pessoa almeja) e, especialmente, o interesse (a motivação da pessoa em almejar algo). Ao compreender os interesses, se esforce para vislumbrar a zona de possível acordo, onde haja convergência dos distintos interesses. E lembre-se: pode ser que não haja zona de possível acordo na circunstância específica e então outro método resolutivo deve ser o mais indicado para tratar a disputa.
95	<b>Uso de critérios objetivos</b>	A conversa que é balizada por algum critério costuma ser mais objetiva – como duas pessoas que concordam em usar o costume empresarial como parâmetro para encontrar uma solução, ou utilizar como referência a prática de mercado, norma ou precedente.
96	<b>Separar a pessoa do problema</b>	Não faça concessão em nome do relacionamento e trate o conflito de modo direto. Em vez de se atacarem, as partes devem atacar e resolver o conflito
97	<b>Ganho mútuo</b>	Pode não ser viável obter uma posição, mas frequentemente é possível satisfazer os interesses envolvidos em uma disputa. O esforço por buscar ganhos mútuos geralmente é recompensado.

Elaborado pelo autor com base em Fisher, Ury e Patton (1991, p. 17-106)

<b>Negociais – Subjetivas</b>		
<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Nota</b>
98	<b>Expressão de apreciação</b>	Dar mérito a pensamento, sentimento e ação de outra pessoa, quando merecido, provoca emoção positiva e construtiva ao diálogo; o oposto do que ocorre quando se deixa transparecer na face recriminação.
99	<b>Sentimento de afiliação</b>	Se você não é convidado para uma reunião, é provável que no próximo encontro não se mostre tão simpático nem tão aberto ao diálogo. Lembre-se disso para evitar empecilhos em negociações e mediações com encontros continuados.
100	<b>Respeito da autonomia</b>	Se uma pessoa na mesa de mediação não tem autonomia para decidir, é provável que ela possa gerar novas ideias e tenha autonomia para explorar interesses. Nem sempre quem tem o poder de decidir está na mesa. Não falha quem respeita a autonomia de todas as pessoas.
101	<b>Reconhecimento de status</b>	Caso esteja negociando uma questão particular com uma pessoa que seja magistrado, não fará mal reconhecer o status de Meritíssimo, bem como não fará mal reconhecer o status do líder comunitário, caso esteja em uma mediação comunitária.
102	<b>Escolha de função gratificante</b>	Os limites da função são estabelecidos pela pessoa, inclusive nos variados papéis que podem surgir em uma mediação e serem assumidos pelos mediandos. Respeitar esse tipo de escolha feita por outra pessoa contribui para o clima favorável no diálogo.

Elaborado pelo autor com base em Fisher e Shapiro (2005).

<b>Negociais – Exemplos de Casos Práticos Internacionais</b>		
<b>Nº</b>	<b>Título</b>	<b>Nota</b>
103	<b>Zoom out na estratégia e zoom in na outra parte e constantemente trazer as duas visões juntas para alinhamento</b>	Manter olhar abrangente e estratégico sobre o contexto conflituoso, ao mesmo tempo que mantém relacionamento produtivo com as pessoas envolvidas no conflito.
104	<b>Avaliar e reavaliar as premissas fundamentais</b>	O sucesso de uma tratativa depende da validade de suposições básicas que as partes nutrem em relação ao mundo, à situação específica e aos próprios interesses. Necessário manter certa humildade para ajustar tais suposições, se necessário.
105	<b>Desenvolver profunda familiaridade com o conteúdo tratado</b>	A preparação para uma mediação/negociação aumenta a efetividade do procedimento.
106	<b>Adotar visão de longo prazo e perspectiva ampla</b>	O comportamento de hoje pode afetar a relação no futuro e as tratativas podem se interconectar no tempo; assim, pensar na mediação ou negociação como um evento específico pode restringir as possibilidades de solução. Ideal adotar perspectiva mais ampla e tentar vislumbrar relacionamentos potenciais não evidentes.
107	<b>Ser realista e rastrear o balanço entre o acordo e o não acordo</b>	Importante imaginar o BATNA próprio e da outra parte e, se necessário, suavizar sua proposta para tornar o acordo mais atrativo ao outro lado.
108	<b>Não considerar elementos da negociação como itens fixos, procurar movimentos</b>	A visão fixa dos elementos é prejudicial. Válido lembrar que se pode agir em sequência, com medidas de proteção dos interesses próprios e medidas que gerem desvantagem do não acordo para o outro lado.

	de virada do jogo para mudança favorável no balanço entre acordo e não acordo	
109	<b>Avaliar o potencial para uma campanha negocial em diversas frentes</b>	A ideia desta ferramenta é a da engenharia reversa – imaginar solução e refazer o passo a passo necessário para alcance do objetivo.
110	<b>Desenvolver <i>insights</i> diversos e destreza: dinâmica de coalizão, sequenciamento e informação</b>	Lembretes: (i) geralmente a questão controversa possui nuances e é complexa, podendo existir divergência de lado a lado e agentes com agendas próprias (conflito de agência); (ii) não perseguir a meta tão impetuosamente a ponto de provocar um ataque contrário preventivo; (iii) forneça informação para conseguir o apoio necessário ao acordo e evitar bloqueadores.
111	<b>Pensar estrategicamente e agir oportunamente</b>	Ideia parecida com a de Michael Wheeler e a imagem da negociação como o improviso no jazz – muita técnica e preparação habilitam a pessoa a improvisar.
112	<b>Esforçar para entender a perspectiva da outra parte e demonstrar esse entendimento enquanto se cria <i>rapport</i> e um bom relacionamento, garantindo as próprias necessidades e interesses</b>	Ser empático importa para o resultado.
113	<b>Repensar o tradicional entendimento de “começar alto e conceder lentamente”</b>	A intencionalidade do procedimento com uma ordenada sequência das etapas em uma mediação ou negociação é importante.
114	<b>Cultivar a arte de falar e escrever; ambiguidade construtiva pode ser útil, mas traz riscos e a barganha tácita pode ser uma opção</b>	O uso de palavras selecionadas em uma fala ou escrita elegante pode destravar resultados valiosos e destacar diferentes aspectos ou características de uma mesma situação para audiências diferentes. Essa é uma técnica útil para manter todos na conversação e garantir que as partes possam conviver, servindo de saída honrosa caso haja resistência ao acordo por algum dos lados
115	<b>Optar pelo sigilo com cuidado</b>	A forma como a mediação ou negociação será tratada precisa ser ponderada e refletida para ser útil e evitar a piora da controvérsia. Por vezes, a confidencialidade é exigida por lei, e em outras, caso descoberta, pode denotar algo escondido e atrapalhar o seguimento das negociações.
116	<b>Ser persistente</b>	Para resultados favoráveis conta muito a persistência em retirar obstáculos para o melhor alinhamento da composição. Uma observação: negociação e mediação não precisam terminar com um não, mas com um sim ou a explicação do porquê não. Certamente algumas situações não têm acordo. Porém, o ideal seria entender o que desagrada, até mesmo para garantir que todo o esforço para atender os interesses envolvidos foi feito.

Elaborado pelo autor com base em Sebenius, Burns e Mnookin (2005, p. 259-285).

Negociais – Persuasão		
Nº	Título	Nota
117	Reciprocidade	Em mediação, não se interrompe quem está falando, para não ser interrompido. A força da reciprocidade faz com que uma pessoa forneça inicialmente uma informação significativa no diálogo de maneira a estimular que a outra parte faça o mesmo.

Elaborado pelo autor com base em Cialdini (2012, p. 64-65).

Negociais – Estratégia		
Nº	Título	Nota
118	Árvore de decisão	Maneira de avaliar a melhor alternativa ao acordo por meio de uma redução racional numérica.

Elaborado pelo autor com base em Kaplow e Shavel (2004, p. 6-26).

Negociais – Geral II		
Nº	Título	Nota
119	Identificação de terceiros envolvidos	Importante mapear pessoa com poder decisório para tratar o conflito ausente da mesa de mediação/negociação, bem como identificar pessoas possivelmente afetadas pela decisão que não estejam presentes, de modo que seja conferida oportunidade de participação e que o mediador considere os interesses não representados.
120	Identificação de interesses comuns	Ferramenta importantíssima em qualquer contexto, a identificação de interesses, prioridades e pontos comuns entre as pessoas envolvidas em uma disputa facilita o diálogo. Procurar por itens ocultos seria um desdobramento da ferramenta pelo mediador, a ser usada no <i>caucus</i> , por meio de perguntas. Pode haver algum item oculto caso algo no diálogo leve as pessoas a uma emoção incomum ou argumento irracional, bem como um bom relacionamento passado entre as partes também pode significar algo que seja relevante. Inclusive pode haver momento ente mediador e parte, em separado do advogado.

Elaborado pelo autor com base em Almeida (2014, p. 103-104 e 109-110).

Negociais – Geral III		
Nº	Título	Nota
121	Teste de realidade	Após o consentimento do acordo, a execução deve ser garantida. O teste de realidade confirma previamente como será operacionalizada toda a implementação do acordo para garantia de sua viabilidade prática. O "sim" e o "não" são insustentáveis sem o "como".

Elaborado pelo autor conforme experiência própria.

Negociais – Geral IV		
Nº	Título	Nota
122	Preparação	Praticamente uma unanimidade entre teóricos, a preparação para participar em uma negociação ou mediação se aplica a qualquer contexto de conflito e tem o condão de antecipar cenários do que pode vir a ocorrer na interação com outras pessoas e a fornecer possibilidades de ação e evidenciar caminhos, gerando conforto. A preparação pode se dar em termos objetivos, do conteúdo ou mérito da disputa e em termos subjetivos, o que pode ser feito para antecipar o tratamento das emoções que devem surgir na interação, com atenção para se alcançar o objetivo almejado não se deixando levar por vieses, táticas ou equívoco próprio. Ao se preparar para uma reunião importante, recomenda-se preparar para não reagir frente a eventual provocação (liste coisas ruins que podem ser faladas de você e se antecipe

para diluir o potencial negativo vindo do outro lado), ter a capacidade de diferenciar o sistema um (quando se age por intuição, com resposta rápida e emocional) do sistema dois (quando se age com lógica, raciocinando e devagar) e evitar negociar sob pressão. Se alguma negociação importante surgir repentinamente, pode ser útil solicitar a remarcação da conversa para ter tempo de se preparar e atuar conforme a lógica refletida, evitando tomada de decisão emocional precipitada.

Elaborado pelo autor com base em Ramos (2023) e Malhotra e Bazerman (2007, p. 140-143).

Comunicacionais		
Nº	Título	Nota
124	<b>Escuta ativa</b>	A escuta ativa é um ato em dois movimentos: requer escutar, ouvir, e requer demonstração de que se está escutando o ouvinte ativamente. A escuta ativa mostra que está acompanhando o que está sendo apresentado, por meio de perguntas, paráfrase, comentário, aceno de cabeça, olhar atento.
125	<b>Paráfrase</b>	A técnica significa repetir com as próprias palavras o que foi escutado e tem o condão de mostrar atenção na conversa, promover reflexão, confirmar entendimento e corrigir mal-entendido.
126	<b>Resumo</b>	Síntese daquilo que foi exposto na conversa feita pelo mediador ao juntar em uma mesma fala pontos de vista distintos, denotando a possibilidade de convivência das visões antagônicas. Comumente, após as apresentações iniciais das partes, o mediador intervém com a técnica destacando os principais interesses e sentimentos de cada lado, sem enfatizar passagens prejudiciais. Costumeiramente são apresentados elementos da pauta objetiva e subjetiva, opções e alternativas.
127	<b>Validação de sentimento</b>	O sentimento é diferente do mérito. Acolher o sentimento sem adentrar o mérito é técnica que facilita o diálogo.
128	<b>Reformulação</b>	Reapresentar o que foi falado retirando os pontos negativos ou carregados, ao mesmo tempo que enfatiza elementos favoráveis. Por exemplo: "Você não pode sair" reformulado: "O que espera alcançar indo embora?" Deve se ter cuidado em não exagerar a suavidade de modo a camuflar os problemas e deixá-los sem tratamento. Para o tratamento de conflitos agudos, há que se ter uma fricção, e o contato com perspectiva negativa do outro lado será fundamental para a compreensão e superação do entrave.
129	<b>Reavaliação de premissas</b>	A checagem da motivação para determinadas suposições tem o propósito de alinhar e corrigir entendimentos.
130	<b>Perguntas</b>	As perguntas podem ser abertas (exploratórias) ou fechadas (resposta com sim ou não) e são fundamentais para o desenrolar de qualquer mediação e negociação. Ao ser solicitado a fazer algo em uma mediação, perguntar como o solicitante entende que você deveria proceder auxilia a retornar ao solicitante a responsabilidade sobre a questão ao problematizar e aprofundar o pedido em vez de simplesmente falar sim ou não. As perguntas indiretas lembram o jeito de ser do mineiro, que por vezes segue pelas beiradas. Se a pessoa não quer trazer informação abertamente, pode-se conseguir avançar com pergunta que não vá direto ao ponto, mas que com ele se relaciona. Uma possibilidade ao receber uma pergunta é devolvê-la, o chamado <i>check-in</i> , bastante usado no modelo de mediação por entendimento (Friedman; Himmelstein, 2008). O <i>check-in</i> serve para o mediador destacar um momento de decisão e convidar a parte a responder o que e como ela quer prosseguir.
131	<b>Afago</b>	Técnica usada para estimular comportamento favorável e coerente ao procedimento com destaque de alguma atitude positiva.
132	<b>Acolhimento</b>	Uso de marcadores simples de escuta como "Entendi". Cuidado deve ser tomado para não interromper fala.

133	<b>Validação</b>	A validação pretende normalizar condutas inadequadas evitando interpretação negativa e gatilho para escalada desnecessária. Promove a retomada do procedimento sem julgar ou criticar o comportamento inadequado. É como uma advertência carinhosa que não expõe a pessoa. Por exemplo: quando o mediador relembra o papel e caneta na mesa durante a interrupção de uma fala e a parte aquiesce com a cabeça parando de atravessar argumento da outra.
134	<b>Consideração de diferenças culturais; Identificação e desconstrução de impasses; Atenção às perguntas feitas; Criação de contexto para potencializar perguntas autoimplicativas; Atenção à natureza dos discursos; Atenção à qualidade da escuta; Atenção à possibilidade de colonização dos discursos; Visita ao lugar do outro; Auxílio na identificação de histórias alternativas; Externalização do problema e Apresentação de ideias na forma de perguntas</b>	As diferenças culturais e de histórias de vida são uma certeza e constante na mediação, simplesmente por se tratar de diálogo, o que necessariamente envolve pessoas diferentes. O mediador precisa estar atento aos bloqueios que se impõem ao diálogo e agir para desobstruir os caminhos. Toda intervenção do mediador segue um objetivo, não existindo ação ao acaso por parte do profissional. Antes de entrar na temática objetiva, recomenda-se o tratamento de questões subjetivas. Diferenças nas narrativas entre um indivíduo e outro podem acarretar impaciência e incompreensão. É importante o mediador equilibrar o fluxo de troca de ideias, evitando que o diálogo recaia num trilho único desvirtuado do seu propósito de explorar distintos pontos de vista. A visita ao lugar do outro auxilia a ampliação do entendimento das justificativas, gera abertura para com o outro, desconstrói visão negativa, viabiliza caminho de satisfação mútua e possibilita o vislumbre de cenário futuro. Por vezes histórias boas são deixadas de lado para dar lugar a relatos de discussões e agressões verbais. No entanto, rememorar algo que funcionou em um relacionamento no passado tem o condão de evidenciar a viabilidade que um dia existiu ou um padrão de harmonia que pode ser buscado. Certa distância de quem vivencia o problema pode ser salutar para que a situação seja manejável. Por meio de perguntas hipotéticas, os mediados passam a enxergar o fato problemático como um objeto externo, e assim aumenta o controle que os mediados têm em relação ao que fazer frente à situação objetiva.
135	<b>Dissociação da intenção do impacto</b>	Para saber a intenção, tem-se que escutar o outro. Por isso, recomenda-se não deduzir o que os outros queriam dizer. É preciso perguntar e dissociar a intenção do impacto. A intenção influencia a forma de julgar o assunto e quando se está magoado se deduz o pior (Stone; Patton; Heen, 2011, p. 41-53).
136	<b>Abandono da culpa e delineamento do sistema de contribuição</b>	Stone, Patton e Heen (2011, p. 55-77) diferenciam o julgamento e a consequente culpa da compreensão e do sistema de contribuição. Eles indicam a utilidade em abandonar a culpa/julgamento e revelam a importância em delinear o sistema de contribuição/compreensão. O sistema legal se ampara no sistema de culpa e é importante. Mas o sistema de culpa torna o diálogo mais difícil, enquanto o sistema de contribuição torna o diálogo difícil mais fácil. Na vida real as causas e os efeitos são complexos e, conforme já relatado anteriormente, a culpa inibe a habilidade de aprender e fazer algo para corrigir. Para resolver um conflito, os autores pontuam ser necessário um olhar prospectivo.

Elaborado pelo autor com base em Almeida (2014, p. 66-67, 99-101, 89-90, 68, 69-70, 72-102); Stone, Patton e Heen (2011, p. 41-53, 55-77) e em experiência própria.

Comunicacionais – II		
Nº	Título	Nota

<b>137</b>	<b>Linguagem corporal</b>	Entre 70 e 80% da comunicação se dá por meio da linguagem corporal. Tanto mediadores quanto mediandos e negociadores devem se atentar para demonstrar abertura ao diálogo e interesse naquilo que está sendo dito por meio de gestos, olhares e posturas corporais, para se ter um diálogo produtivo.
------------	---------------------------	---

Elaborado pelo autor com base em Weil e Tompakow (2011).

<b>Comunicacionais – III</b>		
Nº	Título	Nota
<b>138</b>	<b>Chuva de ideias</b>	O <i>brainstorm</i> serve para disparar e garantir a criatividade na geração de opções e segue a seguinte regra: não julgar as ideias que surgem nem nomear de quem vem a ideia.

Elaborado pelo autor com base em Mnookin, Peppet e Tulumello (2009, p. 61).

<b>Comunicacionais – IV</b>		
Nº	Título	Nota
	<b>Espelhamento</b>	O espelhamento amplifica a conversação, refletindo de volta a substância e o tom emocional que ele escutou. O mediador fala direcionado para quem acabou de falar sem edição, suavização ou filtro. A ideia no uso do espelhamento é auxiliar as pessoas a reconhecerem e fazerem mudanças na interação, ao permitir que a parte se escute com um senso de clareza em uma distância de segurança, pois até então a pessoa como que filtra o que ela escuta de si mesma. O espelhamento possibilita ao outro reconsiderar e se retratar de comentários negativos. Na teoria um espelhamento equivocado ainda teria o condão de conferir poder ao falante, permitindo-lhe corrigir ou confirmar o que o outro fala (Bush; Folger, 2005). Segundo Voss (2017), o espelhamento seria essencialmente uma imitação. Nós copiamos uns aos outros para nos confortarmos. Pode ser forma de falar, linguagem corporal, vocabulário, tempo, tom de voz. Geralmente é um movimento inconsciente e denota que as pessoas estão ligadas, estabelecendo-se aí uma espécie de <i>rapport</i> . Conforme Voss, para o FBI há uma maneira simples de espelhar, repetir as últimas três palavras escutadas (ou a mais crítica das últimas três).
	<b>Não positivo</b>	Tendo em vista que a maneira como se fala afeta a resposta da outra pessoa (embora uma péssima notícia segue sendo péssima mesmo com cuidado ao falar; "não adianta passar mel em uma granada, ela explodirá"), ao dar uma resposta negativa a um pedido, use a fórmula do sanduíche do não positivo para melhorar a aceitação do seu recado e minimizar danos: 1- inicie dizendo sim para você, para seus princípios, para o que é importante, 2- o não decorre naturalmente em vista do pedido da pessoa não se encaixar aos seus princípios; por vezes nem precisa dizer não, pois o limite será compreendido, 3- por fim tem-se o sim, uma nota positiva, que pode ser um agradecimento ou convite ao outro respeitando suas necessidades.

Elaborado pelo autor com base em Bush e Folger (2005, p. 131-184) e em Voss (2017) e Ury (2007b).

<b>Comunicacionais – V</b>		
Nº	Título	Nota
	<b>Pausa e silêncio</b>	A pausa e o silêncio oferecem tempo para pensar rápido, refletir profundamente, evitam decisão precipitada, servem para lidar com a vertigem e para criar momento especial antes de falar. Pode servir como demonstração de respeito o uso da pausa e/ou do silêncio após a escuta de uma passagem dramática. Por vezes o silêncio e um gesto facial de lamentação se encaixarão melhor do que palavras no acolhimento. Um bom diálogo não é apressado. As partes saboreiam as trocas, aguardam, tomam tempo, ou melhor, fazem pausa e silêncio, antes de falarem. E tudo bem, não existe relação saudável em que a pessoa precise responder qualquer pergunta apressadamente. As partes precisam

tomar tempo, o que pode significar pausas e silêncio. Segundo Voss (2017) é necessário ir devagar, não sendo recomendável começar uma negociação falando de necessidade, e sim começar pela escuta, depois falando da outra pessoa, validando suas emoções e criando confiança suficiente para uma conversa real tomar forma. Conforme o autor, pesquisas indicam a passagem do tempo como uma das ferramentas mais poderosas de mediadores/negociadores. Quando o processo é acalmado, a coisa se acalma. E se alguém está conversando, ele não está atacando. Se o tratamento for muito rápido, as pessoas ficam com a sensação de não serem escutadas.

Elaborado pelo autor com base em Voss (2017) e experiência própria.

Procedimentais		
Nº	Título	Nota
139	<b>Pré-mediação, abertura, relato das histórias, agenda, negociação, teste de realidade e elaboração do termo de acordo, encaminhamentos, monitoramento e avaliação</b>	A intencionalidade da ordem do procedimento de mediação é importante. De modo geral tem-se que antes de um indivíduo tratar racionalmente um problema conflituoso, é útil haver momento de ventilar as emoções; antes de se fazer uma proposta, é útil escutar o outro lado. Para alcançar os objetivos pretendidos em uma mediação, é útil estar aberto e buscar novas informações para ajustar e apresentar uma proposta convincente.
140	<b>Caucus</b>	Reunião privada usada para acolhimento e conversa individual das partes com o mediador servindo para acalmar ânimos, quando necessário; preparar discursos; rever posições; sondar opinião sobre possíveis soluções, dentre outras funções que se beneficiem da confidencialidade do momento.
141	<b>Mapeamento do conflito</b>	Técnica fundamental para entender as partes envolvidas, os problemas (por vezes as pessoas divergem quanto à definição do conflito) e as formas de tratamento da controvérsia. Além da obra de Almeida (2014, p. 59-60), há obra dedicada exclusivamente ao tema, de Soler (2014), e capítulos de bons livros tratando de <i>Conflict Assessment</i> , como em Susskind, McKernan e Thomas-Larmer (1999, p. 99-136), capítulo este focado na ferramenta no âmbito de conflitos multipartes e servindo também como passo inicial de uma abordagem de construção de consenso.
142	<b>Combinado de convivência e enquadre</b>	A regra combinada no início de uma mediação ou negociação serve de baliza auxiliando o diálogo a seguir nos trilhos e pode ser retomada pelo enquadre, ou lembrete feito com cuidado. Interrupções e comportamentos abusivos são detidos pela retomada do combinado. Mesmo que seja a sexta reunião entre as pessoas, relembrar a regra do respeito no início facilitará a retomada do diálogo se os ânimos escalarem.
143	<b>Compartilhar os objetivos das etapas do procedimento</b>	O uso desta técnica pelo mediador confere maior conforto às partes, permitindo acompanharem os variados propósitos das várias etapas da mediação, ao mesmo tempo que gera maior engajamento e confiança no procedimento. Leitura complementar sobre a temática é encontrada em Moffitt (1997).
144	<b>Conferir tempo necessário a cada etapa do processo</b>	É dever do mediador ser diligente e conferir oportunidades de tempo iguais às partes.
145	<b>Observar os limites da ética e do Direito</b>	A mediação segue o princípio da legalidade, no sentido de se ater a tratar questões legais.
146	<b>Anotações</b>	Mediadores tomam notas para manter ordem de raciocínio e lembrar pontos e palavras importantes.
147	<b>Sugerir a procura de especialista</b>	Pode ser um encaminhamento da mediação a sugestão de consulta a outro profissional para tratamento da disputa.

148	<b>Identificar redes de pertinência</b>	Além das pessoas sentadas à mesa da mediação, pode ser acionada para contribuir com a questão alguma pessoa que represente força favorável ou contrária ao acordo.
-----	---	--

Elaborado pelo autor com base em Almeida (2014, p. 37-65).

<i>Transcend</i>		
Nº	Título	Nota
149	<b>"Isto me faz lembrar de"</b>	O mediador pode se valer de resolução de conflito passado para fazer o diálogo avançar com um exemplo positivo.
150	<b>Combinação de elementos</b>	Quando o mediador altera a ordem temporal na retomada dos acontecimentos ou modifica a ordem de propostas, isso denota que é possível alterar questões no tempo e espaço e abre novas possibilidades.

Elaborado pelo autor com base em Galtung (2006).

<b>Negociais – Processo/Procedimento</b>		
Nº	Título	Nota
151	<b>Oficina de mediação</b>	A oficina de mediação tem o objetivo de trabalhar partes envolvidas em conflito de forma coletiva para escuta, validação de sentimentos, reflexão e conversas sobre formas de resolução consensual. Ela pode ser prévia ao procedimento, se dar durante o procedimento ou assumir a função do próprio método resolutivo, como ocorreu na década de 1990 com os mediadores Mnookin e Gary, que realizaram uma longa oficina com a Orquestra Filarmônica de São Francisco, seguida de treinamentos em negociação, o que melhorou a forma da orquestra lidar com seus conflitos.

Elaborado pelo autor com fundamento Kelman (1972), Moffitt (1997), Mnookin (2011, p. 191-226) e em prática própria.

<b>Negociais – Processo/Procedimento</b>		
Nº	Título	Nota
152	<b>Criação de ambiência favorável ao diálogo</b>	Um aspecto não muito explorado em termos de técnica diz respeito à atenção que o mediador deve ter para não replicar a ambiência belicosa durante o diálogo. Em uma mediação versando sobre conflito de valor ou conflito com objetivo concreto ou simbólico, as partes chegam para a sessão geralmente com emoções afloradas. É dever do mediador ir além do <i>rapport</i> e se preocupar com o espaço físico e disposição dos assentos, condição de temperatura, recursos materiais (mesa, papel, caneta, computador, projetor), duração do encontro, segurança e confidencialidade. Fischer e Shapiro (2005) cuidam de questões subjetivas em seu livro <i>Beyond reason: using emotions as you negotiate</i> . Também Hebert Kelman tem trabalhos que tratam da metodologia das oficinas como um espaço sem comprometimento de decisões e psicologicamente seguro aos participantes. Contudo, falta evidenciar que o mediador, necessária e conscientemente, deve agir com proatividade para introjetar o clima positivo ao diálogo, deixando as pessoas à vontade para falar e escutar sem distrações, desde o início de uma mediação. Quando eu fiz um curso rápido de mediação em Harvard, me chamou muito a atenção as condições da escola de Direito. Os banheiros eram impecáveis, as salas tinham um formato de arena com mesas confortáveis para escrever e propícias para escutar o professor e colegas, a iluminação era adequada, bem como a temperatura e a questão sonora (grandes janelas com vedação acústica). Havia fornecimento de lanche ou se podia usar um bom restaurante de apoio para se alimentar. Enfim, todo o ambiente estava montado à disposição do ensino-aprendizagem. Como responsável pelo processo de mediação, o mediador deve garantir a qualidade do aspecto físico do ambiente, assim como a universidade americana planejou cada detalhe para as melhores aulas possíveis. E junto da questão do espaço, contribuirão com a ambiência

as ações do mediador que: incentivem, de modo cordial, a descoberta de informações, administrem as emoções e interesses com cuidado, considerem o aspecto emocional, evitando disparo de emoções negativas, possibilitem a customização e adequação do processo negocial ao caso específico, cuidem da linguagem e diferenças culturais, se houver, sejam simpáticas, acolhedoras e assertivas. É dever do mediador se preparar para garantir, conforme as possibilidades, o melhor ambiente físico e psicológico para o desenrolar das conversas. Curioso que na minha experiência como mediador profissional, por mais acirrado que estejam os ânimos das partes ao chegarem em uma sessão, e embora haja nuances intangíveis na questão de ambiente favorável ao diálogo, é visível, perceptível mesmo como o mediador anfitrião favorece as conversas com seus cuidados nos preparativos, no tratamento inicial e ao longo de todo o processo, agindo com leveza e atenção a todos presentes. Com todo o ambiente favorável, as pessoas se sentem respeitadas e à vontade para tratarem questões aparentemente intratáveis.

Elaborado pelo autor com base em análise teórica e experiência própria.

Negociais – Geral V		
Nº	Título	Nota
153	Texto único	O texto único consiste no esforço do mediador de levar a cada uma das partes uma versão escrita de um acordo hipoteticamente ideal buscando aprimoramentos que tornem o texto aceitável a todos, sendo que as pessoas não precisam saber quem exatamente fez determinada modificação. E não há impedimento de o texto ser trabalhado conjuntamente.

Elaborado pelo autor com base em Fisher, Ury e Patton (1991).

Negociais – Geral V		
Nº	Título	Nota
154	Looping do entendimento	O <i>looping</i> do entendimento se assemelha à junção da escuta ativa e paráfrase, pode incluir pergunta e ser feito por segmento. É necessariamente composto de quatro passos: 1- entender cada parte, 2- expressar esse entendimento, 3- buscar confirmação de que as partes sentiram que o mediador as entendeu, e 4- receber essa confirmação.

Elaborado pelo autor com base em Friedman e Himmelstein (2008, p. 59-78).

Negociais – Geral VI		
Nº	Título	Nota
	<b>Acalmando os ânimos - (rapidamente) nomeie a emoção ou faça a racionalidade retornar</b>	Para acalmar rapidamente uma pessoa, conforme Noll (2017) em 90 segundos, você precisa emprestar seu cérebro para quem está temporariamente tomado de emoção e sem raciocinar. Você identifica precisamente qual a emoção a pessoa está sentindo, ao perceber os efeitos no corpo dela, e fala exatamente essa emoção/palavra. Assim a pessoa compreenderá que está tomada por aquela emoção. Outra técnica mais demorada consiste em fazer perguntas curtas, simples e objetivas, de modo a estimular minimamente a pessoa a raciocinar aos poucos e voltar a equilibrar o nível emocional e racional para que o diálogo possa prosseguir. É o que a polícia faz antes de negociar com um sequestrador. No momento da abordagem, o policial não vai direto ao ponto, primeiro pergunta o nome, quantos anos, se tem água no local. Se a outra pessoa estiver com as veias estufadas de ódio em determinado momento, não será ocasião de negociar, pois a racionalidade estará baixa. Será necessário esforço para auxiliar a baixar o excesso emocional.
	<b>Ancoragem</b>	A discussão da ancoragem se localiza em um debate maior sobre quando se deve fazer a primeira oferta e a contraoferta. A ancoragem se dá ao lançar um número inicial que sirva de referência e aproxime as questões para

	<p>perto de si. A menção de um número é tão forte, que mesmo passadas muitas reuniões após uma parte ter falado um número, por exemplo, do que ela poderia pagar hipoteticamente, outras partes podem lembrar e se ater àquele número inicial. A ancoragem é um fenômeno similar ao que acontece com a colonização do discurso, que acaba por colocar a discussão em determinada direção.</p>
<b>Contrato contingente</b>	<p>O uso do contrato contingente, ou condicional, que deixa certos elementos do acordo sem solução até que a incerteza seja resolvida no futuro, serve para lidar com diferenças sem atravancar um possível acordo. Uma referência sobre a temática é o artigo de Bazerman e Gillespie (1999).</p>
<b>Recorrer a um terceiro</b>	<p>Em face de uma negociação, recorrer a um mediador ou a terceiro consistirá em uma ferramenta para ajudar a transitar por conversas difíceis.</p>
<b>Coaching</b>	<p>Em face de uma mediação, o mediador deve servir como <i>coach</i> e evitar que uma parte peça desculpa posteriormente pela proposta feita e depois refeita. As ações tomadas na mediação devem ter um propósito e critério, e o mediador auxilia para que esse tipo de erro não aconteça.</p>
<b>Calibragem de expectativa</b>	<p>O mediador pode avisar os participantes o que se pode ganhar o que se pode levar com o avançar do procedimento, respeitando a confidencialidade das partes, e conferindo necessário senso de realidade para as partes estarem minimamente alinhadas.</p>
<b>Economizar energia mental</b>	<p>Técnica aprendida na atuação no escritório, o mediador deve atuar para economizar a energia mental das pessoas sendo objetivo. Ser prolixo atrapalha, e a pessoa perde a paciência e o foco. A pedagogia ensina que as pessoas conseguem apreender apenas algumas peças de informação em uma dada ocasião, daí que cursos executivos em Harvard trabalhem com cinco até sete pontos por questão. Muitas informações de uma só vez podem desgastar sobremaneira os envolvidos.</p>
<b>Trabalho em equipe</b>	<p>Voss (2017) ressalta a essencialidade da escuta em negociações e comenta que, em casos sensíveis de negociação com reféns, eles atuavam com uma equipe grande ao falar com o sequestrador. Apenas para a equipe escutar, pois quanto mais ouvidos, mais informações a serem captadas. A equipe fazia escuta buscando dicas e necessidades da pessoa escutada, com intuito de usar os dados para deixá-la mais segura e fazê-la falar mais. Uma só pessoa é facilmente distraída e comumente faz uma escuta seletiva buscando consistência mais do que verdade. As pessoas ficam tão preocupadas com seus próprios argumentos que não escutam ativamente.</p>
<b>Pedir desculpa</b>	<p>Voss (2017) é direto em afirmar que, se você errar, vá direto ao ponto e peça desculpas pelo equívoco. Ao reconhecer seu ponto negativo e falar dele, as consequências negativas serão diluídas. Melhor forma de lidar com a negatividade é observá-la sem reação ou julgamento.</p>
<b>Antecipar seu ponto fraco para atenuar a intensidade de possível imputação</b>	<p>Segundo Malhotra e Bazerman (2007), a técnica consiste em mencionar toda a fraqueza do seu lado inicialmente desarmando o que pode vir de acusação e negativo do outro lado; é o que advogados de defesa costumam fazer.</p>
<p>Elaborado pelo autor com base em Noll (2017); Bazerman e Gillespie (1999); Voss (2017); Malhotra e Bazerman (2007), e em experiência própria.</p>	