

# 11

---

## Encerramento

Este livro encerra-se com uma breve visão dos principais métodos de solução de conflitos, em que se faz a apreciação de cada um deles sob a ótica da psicologia, e algumas considerações em relação à aplicabilidade dos conceitos aqui apresentados às diferentes áreas do Direito.

### 11.1 INTRODUÇÃO

Vários fatores contribuem para que os seres humanos demonstrem maior habilidade para se *envolver* em conflitos do que para *lidar* com eles:

- *o conflito em si*: um acidente com feridos, um estupro, uma violência doméstica, um cheque sem fundos são eventos muito diferentes, que requerem providências e estratégias específicas para serem tratados;
- *características dos envolvidos*: o perfil de cada pessoa afeta a maneira de encarar o conflito e reagir a ele;
- *o ambiente sociocultural*: o mesmo conflito será percebido de maneira muito diferente por moradores de uma pequena localida-

de e moradores de uma grande metrópole, por trabalhadores de uma pequena empresa ou de uma grande Organização;

- *experiências com conflitos idênticos ou semelhantes;*
- o divorciado tem percepção da separação muito diferente, em relação a outra pessoa que nunca a viveu; o mesmo acontece com quem cometeu um assassinato em relação a outra pessoa que perdeu, dessa maneira, um ente querido;
- *urgência, probabilidade percebida de sucesso, limitações legais e outros etc.* Cada um desses elementos estimula diferentes formas de encarar e buscar solução para um conflito instalado.

Em síntese, a solução de conflitos requer métodos adequados à sua natureza, às características dos envolvidos, às experiências anteriores dessas pessoas e, também, a outros fatores que se combinam para indicar o caminho mais adequado.

São várias as maneiras de buscar solução e cada uma delas causa impactos sobre todos os envolvidos. Todas combinam-se entre si, contudo, para finalidades didáticas, podem ser classificadas em dois grandes grupos:

- os métodos “informais”; e
- os métodos “formais” de solução de conflitos.

## 11.2 “MÉTODOS INFORMAIS” DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

São três os mais utilizados para lidar com os mais diferentes tipos de conflitos.

### a) “Nada fazer” (ou “dar tempo ao tempo”)

Opção comum para lidar com assuntos culturalmente tabus, incômodos ou delicados, tais como conflitos familiares, homossexualismo, preconceito de cor, tráfico ou dependência de drogas. Costuma-se “colocar panos quentes” ou ocultar, na crença de que o tempo se incumbirá de trazer a solução.

Uma gravidez indesejada de Luciana (caso 1.3) ou a dependência de drogas de Wilson (caso 2.9) constituem exemplos típicos.

## b) Acomodação

Na *acomodação*, as pessoas solucionam o conflito por seus próprios esforços e iniciativas, sem buscar auxílio de profissionais. As soluções, nem sempre as melhores, costumam ser parciais, suficientes para reduzir as emoções ao aceitável; com isso, evitam-se custos, poupa-se tempo e mantém-se o sigilo.

O caso 2.8, de Amália e Haroldo, é paradigmático. É comum que casais se acomodem, em vez de decidirem pela separação. Um administra a solidão, outro se conforma com a TV; ou, ainda, partem para a opção seguinte.

## c) Aconselhamento

Buscam-se opiniões de pessoas mais experientes e respeitadas. Pastores, lideranças locais, chefias, supervisores são exemplos conhecidos.

De maneira geral, esses três métodos informais combinam-se: “dá-se um tempo”, “tenta-se acomodar com iniciativas nem sempre bem-sucedidas”, “pedem-se conselhos”. O leitor pode ler a respeito em “**Remédios caseiros para a gestão de conflitos**”, no *site* <[www.editora-atlas.com.br/fiorelli](http://www.editora-atlas.com.br/fiorelli)>.

## 11.3 MÉTODOS TRADICIONAIS E ALTERNATIVOS

Para as finalidades deste texto, interessam os seguintes:

- método tradicional: julgamento;
- métodos alternativos ou MESC – métodos extrajudiciais de solução de conflitos.

Outra classificação também utilizada é a de métodos adversariais e métodos cooperativos. Julgamento e arbitragem são tipicamente adversariais, enquanto conciliação e mediação são considerados essencialmente cooperativos.

### 11.3.1 Julgamento

Trata-se do método “tradicional” de solução de conflitos para os brasileiros. O Poder Judiciário decide, fundamentado na apreciação dos fatos e na aplicação do direito, em sentença vinculativa para as partes. É um método tipicamente *adversarial*, uma parte perde e a outra ganha; às vezes, ambas perdem.

### 11.3.2 MESCAs – Métodos Extrajudiciais de Soluções de Controvérsias (ou Conflitos)

Os quatro métodos extrajudiciais mais utilizados para a solução de conflitos são a arbitragem, a negociação, a conciliação e a mediação.

Cada um deles apresenta metodologia específica e aplica-se a determinadas situações, não sendo, portanto, genéricos ou universais.

#### ARBITRAGEM

Neste método (também adversarial), a decisão cabe a um terceiro, o árbitro, *escolhido pelas partes*. O método aplica-se quando há “cláusula compromissória”, ou então o “compromisso arbitral” firmado pelos interessados.

A arbitragem distingue-se, pois, do julgamento, pelo fato de as partes influenciarem diretamente na escolha do(s) árbitro(s), escolhido livremente pelos litigantes. Isso se reflete na *confiança* que inspira às partes, baseada na *especialidade* que detém sobre determinada matéria e na *idoneidade* (consolidada ao longo de sua vida profissional e pessoal).

## NEGOCIAÇÃO

A negociação é, e sempre foi, muito utilizada para lidar com situações de conflito; as perdas e os ganhos de cada parte são colocados na mesa e constituem as cartas com as quais a negociação se desenvolve, com objetivos claramente definidos.

Existe a negociação informal, presente na *acomodação* e, inclusive, no *aconselhamento*. É relevante, contudo, a evolução da negociação formal, em que se destacam os estudos da Universidade Harvard nos Estados Unidos, que criou e aperfeiçoou o chamado “Método de Harvard” (ver FIORELLI, FIORELLI; MALHADAS, 2008, p. 55).

Na atualidade, a negociação profissional aplica-se preponderantemente a temas complexos, em geral envolvendo grandes Organizações públicas ou privadas.

A negociação, por outro lado, está presente nos métodos seguintes, a conciliação e a mediação, como parte integrante da condução dos trabalhos. Ela também pode acontecer no transcorrer da arbitragem ou do julgamento, com a participação de promotores, advogados e árbitros.

## CONCILIAÇÃO

Conciliação e mediação constituem métodos *cooperativos* de tratamento de conflitos. Nisso, diferem substancialmente dos métodos formais anteriores.

O objetivo da conciliação é colocar fim ao *conflito manifesto*, isto é, a *questão trazida pelas partes*. O *conciliador* envolve-se segundo sua visão do que é justo ou não; na busca de soluções, interfere e questiona os litigantes. O conciliador, entretanto, não tem poder de decisão, que deve ser tomada, cooperativamente, pelas partes.

Na conciliação, não há interesse em buscar ou identificar razões ocultas que levaram ao conflito e outras questões pessoais dos envolvidos.

Por exemplo, em um acidente de trânsito, limitado a danos materiais, interessa basicamente identificar quem vai pagar a conta e como isso será feito. Não há relação necessária entre as partes, nem anterior e nem posterior à ocorrência. O conciliador procura mostrar as vantagens de um acordo, ainda que com concessões mútuas, para evitar outros tipos de prejuízo (demora, incerteza quanto aos resultados etc.).

## MEDIAÇÃO

Na mediação, um terceiro, o *mediador*, atua para promover a solução do conflito por meio do *realinhamento* das divergências entre as partes, os *mediandos*.

Para isso, o mediador explora o conflito para identificar os *interesses* que se encontram além ou ocultos pelas *queixas manifestas* (as *posições*). O mediador não decide, não sugere soluções, mas trabalha para que os mediandos as encontrem e se comprometam com elas.

Reconhecer o *ponto de vista do outro* é fundamental e o mediador empenha-se para que isso aconteça. A pedra de toque é a cooperação e são diversas as técnicas empregadas.

De maneira semelhante ao que acontece na conciliação, a mediação abrange a *negociação assistida*, que faz parte do processo. É fundamental que os participantes aceitem a ajuda do mediador para lidar com suas diferenças (MOORE, apud FIORELLI, FIORELLI; MALHADAS, 2008, p. 60).

O marco distintivo da mediação, em relação aos outros métodos, encontra-se na presença dos conteúdos emocionais no desenho do acordo.

### 11.4 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DOS MÉTODOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Cada um dos métodos elencados afeta, psicologicamente, os participantes: julgadores, advogados, partes envolvidas, testemunhas e outros interessados.

Tem particular interesse, para a psicologia jurídica, como os métodos influenciam as percepções de advogados e clientes.

#### 11.4.1 Julgamento

O juiz representa o poder e, como tal, os envolvidos encontram alguém – a autoridade suprema – para quem delegar a responsabilidade pelos resultados. Estes, “certos” ou “errados”, “justos” ou “injustos”, já não pertencem às partes, mas ao julgador. O mesmo aplica-se quando há a figura do corpo de jurados, ou ainda dos peritos e assistentes técnicos.

A legislação e o Judiciário representam o conjunto de valores e crenças (uma espécie de “superego”, na visão psicanalítica) que justificam os resultados e que indicam o caminho socialmente aceito.

Para o indivíduo com proeminentes características de personalidade dependente, entregar-se à justiça, na pessoa do juiz, significa a confortável situação de encontrar o poderoso pai que o protege e que decide por ele.

Se existe um dano psicológico pelo fato de a decisão vir a ser insatisfatória, também há o *ganho secundário* de ter sido cuidado por alguém maior, ainda que o tempo do processo não seja o mesmo da urgência de sua necessidade, pois há processos que perduram por anos a fio, até que a solução se imponha. Mesmo nesses casos, existe a *racionalização* em torno de ser essa uma situação corriqueira, da qual não há como escapar.

Arriscar-se a uma perda também contém um mecanismo de defesa psicológico notável: a *transferência da culpa* (deslocamento; projeção): “Eu estava certo, mas o juiz errou”, ou “o advogado falhou na argumentação”.

Por outro lado, encontram-se pessoas que se sentem *inferiorizadas* pelo fato de outros decidirem por elas; outras, ainda, encontram grande dificuldade para aceitar que decisões a seu respeito possam depender de interpretações e do desempenho de quem as represente; há aquelas para as quais a participação em um *ritual jurídico* constitui um autêntico desafio psicológico, principalmente quando percebem que os aspectos secundários chegam ou possam chegar a prevalecer sobre os substantivos.

Isso também acontece e/ou se agrava quando a linguagem da justiça (uma evidência, na maioria das vezes) se distancia cultural e intelectualmente de grande parcela da população que figura como parte nos processos judiciais, comunicando-se somente por intermédio de seus advogados e resignando-se ao contato impessoal.

Sob a ótica do relacionamento interpessoal, o julgamento *não apazigua* – ele contribui para *ratificar a percepção de que a outra parte é inimiga*.

As técnicas de muitos advogados, que não hesitam em apresentar os fatos de maneira, se não distorcida, pelo menos com um colorido e uma forma que favoreçam o cliente, em detrimento do outro, constituem um *reforço* que acentua a adversariedade.

Se, no tribunal, as partes manifestam alguma desavença ao entrar, com muita certeza a terão aumentada até o final do processo, o que pode

acontecer na esfera trabalhista, cível, criminal e, até mesmo, nas lides envolvendo grandes corporações, em que as questões emocionais ocultam-se pela aparência de profissionalismo com que os encontros se revestem.

#### 11.4.2 Arbitragem

O efeito psicológico da arbitragem aproxima-se daquele descrito para o julgamento, porém, de maneira atenuada porque as partes são responsáveis, se o desejarem, pela *escolha do árbitro*. Por outro lado, o fato de o árbitro ser um especialista outorga-lhe o *poder de perícia*, de reconhecido efeito emocional, principalmente quando o litigante detém conhecimentos que lhe permitam *reconhecer essa posição*.

A arbitragem reduz o impacto emocional que o ritual da justiça formal estabelece. Isso a torna mais confortável para as pessoas que, por diversos motivos, intimidam-se quando acolhidas nos palácios da justiça. É notório que, ante a presença da autoridade judicial, as partes emudecem, principalmente quando se trata de pessoas humildes, tanto intelectualmente quanto no relacionamento com os demais.

No julgamento e na arbitragem, os estilos pessoais dos advogados contribuirão fortemente para o estabelecimento do *clima emocional* entre os litigantes. Se empregarem argumentos e táticas voltadas para a provocação, o acirramento do conflito, o aprofundamento do ódio, isso se refletirá no estado de espírito das partes e comprometerá, ainda mais, o relacionamento entre elas.

A postura do advogado, entretanto, refletirá sobre ele mesmo. Aqueles que se habituarem a comportamentos estimuladores da agressividade, por exemplo, tenderão a repeti-los cada vez mais e receberão reforço positivo de seus clientes (obviamente, serão escolhidos por clientes que apreciam esse tipo de comportamento). Levarão esse estilo para suas vidas particulares e, lá, também o terão reforçado.

Advogados que pautarem seus comportamentos pela busca de soluções apaziguadoras também encontrarão reflexos semelhantes em suas vidas particulares e no tipo de clientela com que trabalharão. Em síntese, "dize-me com quem andas e dir-te-ei quem és".

### 11.4.3 Negociação

Na moderna negociação (FIORELLI, FIORELLI; MALHADAS, 2008, p. 55), compreende-se que *negociar não é discutir*; não se confunde com *manipulação* nem exige agressividade; a negociação requer objetivo, determinação e preparação.

Existem, entretanto, aspectos psicológicos que dificultam a negociação direta entre as partes.

É comum que as pessoas se *intimidem*, quando em confronto com outra de maior poder (físico, econômico, emocional); com essa atitude, acentuam ainda mais o poder daquela, proporcionando, ao adversário, facilidade óbvia para exercê-lo a seu favor. Isso estabelece um círculo vicioso que aumenta a diferença.

Pessoas com características de personalidade anti-social tendem a negociar em busca de vantagens ilícitas. Sem a presença de um terceiro que equilibre, a negociação direta vulnerabiliza a pessoa de boa-fé.

De maneira geral, *diferenças de personalidade* influenciam no resultado da negociação; se uma das partes apresenta timidez, dificuldade para se expressar, e a outra se mostra agressiva, independente, bem falante, a mesa de negociação se desequilibra.

### 11.4.4 Conciliação

A conciliação concentra-se na questão objetiva, naquilo que as partes trazem para a sessão e que se constitui a *figura* do processo. Isso faz com que não se desperte a percepção para elementos relevantes que possam estar ocultos no *fundo* indiferenciado.

Esse fato faz com que a conciliação acabe convergindo, em parte, para a negociação convencional, com as conseqüências psicológicas já aventadas.

Outros fenômenos psicológicos podem se tornar proeminentes na conciliação, se o conciliador não os neutralizar:

- *luta pelo poder*;
- *ocultação involuntária* (ou não) *de erros, por sentimentos de culpa ou inferioridade*;

- *dificuldade de comunicar sentimentos por motivos emocionais;*
- *aumento da intensidade das emoções negativas (raiva, desprezo, inveja) quando estas não forem substituídas, rapidamente, por outras positivas.*

#### 11.4.5 Mediação

A mediação trabalha com as emoções, promovendo:

- deslocamento de emoções negativas para positivas;
- facilidade para migrar das posições enunciadas para fazer emergir os reais interesses dos participantes;
- concentração nas emoções positivas;
- desenho do futuro com base no sucesso das ações relacionadas com essas emoções. Focaliza-se o *bom* e trabalha-se para *construí-lo*.

O resultado dessa estratégia é o apaziguamento, o que não significa *reconciliação* ou *reatamento de relações interpessoais*. A permanência de uma inimizade não implica na continuidade de um conflito, desde que exista cooperação para superá-lo, *em benefício das partes*.

Do ponto de vista psicológico, suas principais distinções em relação aos métodos anteriores são:

- a *figura* deixa de ser, necessariamente, a queixa; pode deslocar-se para outros interesses dos mediandos, conhecidos ou que venham a ser identificados;
- o *relacionamento interpessoal* ganha importância, às vezes, até maior do que as questões monetárias;
- os *mediandos* exercitam suas características de personalidade de independência e autocontrole, eventualmente ignoradas por eles mesmos;
- a mediação, por meio da neutralização do poder de uma sobre a outra, estabelece o equilíbrio entre as partes;

- ao final de uma sessão bem-sucedida, os mediandos experimentam uma sensação de extraordinária paz interior.

Ela, entretanto, da mesma maneira que os métodos anteriores, *não é* um processo “melhor” de solução de conflitos.

Mostra-se eficaz quando utilizada corretamente, em situações às quais se aplica. Por exemplo, nas separações traumáticas, pautadas pela violência; nos casos que envolvem mediando com algum transtorno mental, que requer a intervenção de um curador para defender seus interesses; nas situações em que ódios e paixões privam as pessoas do mais elementar raciocínio lógico, ela se torna impossível.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas, na referência já citada (2005), desenvolvem extensa e minuciosa análise das situações em que se aplica ou não a mediação.

#### 11.4.6 Uma tentativa de síntese

Dada a grande riqueza de interpretações que podem ser feitas a respeito dos métodos de solução de conflitos, uma síntese torna-se um desafio, ainda mais porque, no Brasil, vê-se o desabrochar das técnicas alternativas, tanto no âmbito cível, com os MESC's anteriormente referidos, quanto no âmbito penal, com as penas alternativas à prisão e a justiça restaurativa.

Ainda assim, tenta-se uma aproximação com esse objetivo para instigar o leitor a aplicar, a cada método, sua própria interpretação fundamentada no ferramental teórico apresentado neste livro.

Do ponto de vista de *conteúdos intrapsíquicos* (crenças, valores, princípios), o julgamento e a arbitragem são métodos que transferem essa questão para o coletivo. Ao indivíduo resta a possibilidade de submeter-se ao ritual, que constitui o grande foco do processo. Sob a ótica estrita da psicologia, as partes aproximam-se do coadjuvante; os agentes são as pessoas para as quais os poderes são delegados ou outorgados. O tempo é o presente, o aqui-e-agora do processo.

Negociação, conciliação e mediação constituem métodos que transferem as responsabilidades para as partes. Da primeira para a última, o tempo pode deslocar-se mais e mais para o futuro. A responsabilidade,

agora, passa a ser assumida pelas partes, que se incumbem de construir o que virá. Isso significa, também, compreender novas possibilidades de comportamentos e internalizar novas crenças e visões de mundo. Esses métodos resgatam, para o indivíduo, as decisões a respeito das questões que eles mesmos trazem.

Existem questões, entretanto, que escapam a estes três últimos métodos – notadamente as criminais – e elas outorgam, ao julgamento, em especial a função de confirmar a existência de valores e crenças inegociáveis. Quando os mecanismos judiciais vacilam, falham ou ignoram essa função, toda a sociedade sofre um revés de fundo psicológico, representado por uma *dissonância cognitiva* capaz de desestabilizar os próprios valores basilares que possibilitam a construção de uma sociedade justa. O desafio para os que praticam a justiça tem a dimensão da própria sociedade que lhes dá o direito e o dever de praticá-la.