

O papel do mediador na demonstração das diferenças entre interesses e posições apresentadas pelas partes num conflito

Marcos A. de A. Ehrhardt Júnior*

INTRODUÇÃO

A experiência demonstra que o homem, enquanto animal social, não consegue viver sozinho. O imperativo da sobrevivência determinou a reunião de comunidades e grupos em torno de objetivos comuns: abrigo, alimentação e proteção. Nada obstante, nascemos com um instinto natural egoístico que, desde os primeiros instantes de nossas vidas, é trabalhado pelo corpo social para garantir nossa adaptação ao interesse coletivo.

A simples observação do comportamento de dois bebês num mesmo espaço comprova a assertiva apresentada acima. Primeiro experimento: coloque dois brinquedos diante das crianças e certamente uma delas desejará aquele objeto na posse da outra. Segundo experimento: passe a dar atenção e fazer carinho a um dos bebês e logo o outro reclamará (provavelmente chorando) o mesmo tratamento. Não há dúvidas: somos individualistas – para não dizer egoístas – por natureza.

Tal afirmação é formulada sem que qualquer juízo de valor seja efetuado sobre ela, até porque estamos diante de um instinto ancestral que garantiu nossa evolução e seleção natural até os dias de hoje. Quando a necessidade bate à nossa porta, nossos objetivos e interesses ficam bastante claros: precisamos sobreviver, seja na família, na escola, no trabalho... Neste contexto, parece adequada a velha máxima popular: “farinha pouca, meu pirão primeiro...” Sobressai o instinto de sobrevivência.

Aqui o leitor poderá estar imaginando: “mas que horror”, “não sou assim, muito menos meus amigos e familiares... Prezo a solidariedade, o auxílio mútuo, generosidade e altruísmo”. É verdade. Não há o que discutir. E não poderia ser diferente: fomos adaptados para tal comportamento, pois isto é o que se espera na vida em sociedade.

Desde os primeiros passos e as primeiras palavras aprendemos a cumprimentar, agradecer, a nos comportar e a obedecer. Primeiro são nossos pais;

* Advogado. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Alagoas. Professor Substituto de Direito Civil da UFAL, Professor da FADIMA/CESMAC, ESAMC/AL e da FAL. Integrante do quadro de especialistas da Câmara De Mediação e Arbitragem de Alagoas (CAMEAL).

depois, nossos professores; depois, nosso patrão... Além disso, precisamos repetir certos comportamentos na moda, na religião, na etiqueta, para sermos aceitos em alguns grupos de amigos, ou será que o prezado leitor já se esqueceu das palavras de seus avós: “diga-me com quem andas....” Enfim, desde o nosso nascimento somos submetidos a processos de adaptação social, sendo condicionados e aprendendo quais dos interesses pessoais (privados) são adequados ao convívio social e quais devem ser reprimidos em prol do bem comum.

Juan Carlos Vezzula¹ nos alerta que comumente “a sociedade toda está estruturada na simulação” ao sustentar que, socialmente, “*é de mau gosto dizer diretamente o que se quer, e as pessoas são formadas para disfarçar seus pedidos*”. Desse modo, muitas pessoas, em vez de pedir para que seu anfitrião abra uma janela, preferem comentar: “como o dia está quente, não concorda ?”

Segundo os filósofos e pensadores de posição juscontratualista, chegamos inclusive a abrir mão de uma parcela de nossa própria liberdade para garantir o surgimento do Estado, ente responsável pela satisfação das necessidades humanas. Dentro deste prisma, dois processos de adaptação social merecem destaque: a moral e o direito. Enquanto o primeiro atua no âmbito interno de nossas consciências, indicando o “dever-ser” de nossas condutas, o segundo é fator externo, elaborado e aplicado por uma estrutura coercitiva que representa o interesse comum. Nada obstante, na base destes mencionados processos de adaptação social encontramos o primado da autonomia da vontade do indivíduo, princípio que servirá de norte ao presente estudo.

Interessante também ressaltar que até mesmo valores ditos universais em nossa cultura: liberdade, vida, solidariedade, apresentam grande variação quando de sua aplicação. Basta compararmos a liberdade de expressão que hoje possuímos com alguns períodos do regime militar, ou compararmos o cotidiano de uma mulher que viva no Oriente Médio com as mulheres brasileiras: os valores são os mesmos, mas a forma de encará-los é bem diferente, afinal, assim como um raio não costuma cair num mesmo lugar por mais de uma vez, duas ou mais pessoas que presenciaram um mesmo fato não testemunharão o que virão do mesmo modo.

Neste ponto, você poderia estar se perguntado: o que tudo isso tem a ver com o papel do mediador ? A resposta é bem simples: a função do mediador, enquanto negociador profissional, está intrinsecamente ligada à análise do conflito das partes:

¹ In **Teoria e prática da mediação**. Curitiba, Editado pelo Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1988, p. 31.

suas origens, decorrências e busca pelos verdadeiros interesses encobertos pelas posições daqueles que, em geral, perderam o caminho do diálogo por conta da dificuldade em reconhecer as diferenças do outro, na busca pela satisfação de suas próprias necessidades. A partir do momento que se percebe não existir só um modo de encarar um problema, quando nos conscientizamos que os argumentos apresentados por ambos são sustentáveis e que soluções “salomônicas” não são adequadas para a necessidade de ambas as partes, passamos a entender o papel do mediador num conflito.

COMO REVELAR INTERESSES A PARTIR DAS POSIÇÕES NUM CONFLITO ?

Após nosso primeiro contato com métodos alternativos de resolução de disputas, em especial a mediação, não raro deixamos de perceber as dificuldades inerentes à atuação do mediador. Na maioria das vezes parece simples, ademais, durante toda nossa vida, em inúmeras ocasiões fomos instados a negociar e conciliar interesses. Alguns chegam a pensar neste tipo de experiência como mais que suficiente para o exercício desta nova função, deixando para segundo plano as técnicas disponíveis para propiciar às partes condições favoráveis à celebração de um acordo.

Inicialmente é necessário destacar que um bom profissional da mediação estará sempre comprometido com o emprego das técnicas que estudou e exercitou para facilitar a retomada da conversação entre as partes. Aqui não temos espaço para amadores, pois os prejuízos experimentados pelas partes numa mediação mal-conduzida podem ser tão ou mais graves do que aqueles originados pela própria disputa.

Certamente uma das etapas mais importantes na atuação profissional do mediador se refere à busca pelos interesses das pessoas em conflito. Entretanto, alguns preparativos precisam ser feitos para garantir a precisão nas observações e no planejamento que permitirão terminar o procedimento de modo adequado.

Há de se *procurar dissociar as pessoas do problema* e ter sempre em consideração que na mesa de negociação o “interesse” (=posição) na substância do conflito pode ser inferior ao interesse na relação comercial preexistente entre as partes. Para ilustrar, basta imaginarmos a relação entre uma montadora de automóveis e uma de suas fornecedoras de peças, ou o cotidiano de uma padaria com seu fornecedor de farinha de trigo quando da ocorrência de um desentendimento específico, ou seja, tópico (=limitado). A princípio, o produto do moinho não pode ser considerado de má

qualidade apenas porque um dentre 500 (quinhentos) sacos veio estragado, assim como a qualidade de todas as peças produzidas não pode ser questionada apenas porque um dos lotes veio fora das especificações requeridas.

Um posicionamento neste sentido contaminará uma relação negocial futura e promissora entre as partes, como uma maçã estragada no meio de um cesto de frutas sãs. Assim, aqueles que optam pela via alternativa da resolução de conflitos, estão, em última instância, assentindo que se importam com o relacionamento construído até o momento e desejam conciliar seus interesses na retomada de suas transações comerciais.

No mesmo norte, de nada adiantar rotular o representante do dono do moinho nas negociações de irresponsável ou o gerente da fábrica de peças de negligente. Nos casos concretos evidencia-se um problema entre empresas e não entre as pessoas que as representam. Para tanto precisamos verificar se a relação não se confundiu com o problema, identificando-o e delimitando-o, sem esquecer de checar com os envolvidos se eles percebem a importância disto. O mesmo ocorre com um dentista, que após ouvir as queixas do paciente e certificar-se do dente responsável pelo incômodo, demarca o “campo” de sua atuação.

Sem tal precaução, corremos o risco de agravar o processo de distanciamento das partes, já que a barganha posicional colocada na mesa assume contornos que não refletem o que na verdade está em jogo. Uma boa alternativa seria começar verificando como está o nível de percepção das partes em relação ao pensamento da outra. Fisher, Ury e Patton² ensinam que *“por mais útil que seja buscar a realidade objetiva, é a realidade tal como cada lado a vê que, em última instância, constitui o problema de uma negociação e abre caminho para uma solução”*.

Para tanto, sugerem que o desenvolvimento da capacidade de ver a situação como o outro lado a vê é uma habilidade essencial a qualquer mediador, que deve sempre procurar escapar da armadilha de deduzir as intenções da outra parte a partir de seus próprios medos ou, ainda, colocar-se na posição bastante usual de culpar o outro por seus problemas. As percepções devem ser discutidas, traduzidas, enfim, sintonizadas.

Só a partir deste momento é que a comunicação começará a fluir novamente, sendo certo ainda esperar que o mediador se certifique de que ambos os lados estão

² In **Como chegar ao sim**; A negociação de acordo sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 2.ª edição revista e ampliada, 1994, p. 41.

participando do processo de decisão das alternativas para solução dos pontos de discórdia. Sem tal providência, ainda que seja possível chegar-se a uma solução plausível, a parte que se sentir excluída do processo provavelmente não terá interesse em implementá-la.

Não podemos perder de vista que cada um dos lados está comprometido com um “auditório”, ou seja, uma platéia de espectadores analisando e comentando suas decisões. Estamos falando do sócio, dos funcionários ou colegas de trabalho, da família....Enfim, cada um de nós sente necessidade, em maior ou menor grau, de justificar sua atuação para outrem na busca por legitimidade.

Desse modo, mesmo quando a percepção acerca dos interesses é bem apreendida na negociação, a necessidade de “salvar as aparências”, ou melhor, não demonstrar fraqueza ou submissão para seu próprio pessoal pode constituir um obstáculo difícil de ser transposto. Nestas horas surge a criatividade como aliado do mediador para construir com as partes alternativas viáveis para ambos os lados sem comprometimento de qualquer das partes.

A objetividade deve pautar a atuação do mediador, sem que necessariamente se abandone certo grau de flexibilidade na busca da compatibilização dos interesses. Para tanto, mal-entendidos precisam ser de logo esclarecidos e há de se deixar evidente, desde logo que “compreender” o outro não significa “concordar” com ele. Somente com o restabelecimento de um mínimo de confiança mútua e de colaboração é que a solução do conflito começará a se descortinar diante da mesa de negociação.

Deve-se ressaltar que o problema não é de “a” ou “b”, mas sim um conflito COMUM. Todas as partes estão “no mesmo barco”, sendo necessário abandonar a posição de perde-ganha e apostar na solução que beneficia ambos, de acordo com os seus interesses.

A determinação dos interesses em jogo passa pela indagação do *por quê* de tal comportamento ou decisão. Quando as partes passam a relacionar argumentos em favor da posição adotada, os interesses começam a se definir. Quando dois irmãos estão brigando para ver quem vai sair com o carro na noite de sábado, estão se digladiando em suas posições. Dessa forma, provavelmente não chegarão a uma resposta que deixe ambos satisfeitos.

Entretanto, quando o pai, em vez de simplesmente decidir quem sairá com o carro, ou proibir que ambos o façam, questiona o motivo de precisarem do carro, eles percebem que pretendem ir a festas na mesma rua, em locais diferentes e que não

haverá qualquer obstáculo para dividirem o veículo. Pode ocorrer ainda que um precise do carro até às 22h, para ir ao cinema com a namorada, enquanto o outro esteja planejando sair para uma balada após às 23h. Logo a utilização sucessiva do carro seria uma solução que atenderia a todos os interesses.

Pelo exposto acima, fica claro que com algumas providências iniciais e cuidado para não cair em armadilhas comuns numa disputa, uma atuação imparcial de um terceiro visando à retomada da comunicação das partes poderá ser um instrumento valioso na solução da controvérsia.

CONCLUSÃO

Se o conflito e disputa são inerentes à condição humana, servindo em alguns casos até como catalisador para nossas vidas, como forma de superação de obstáculos, devemos desenvolver uma cultura que permita aceitar tais diferenças e voltá-las para o crescimento mútuo dos contendores.

Técnicas de mediação podem ser apreendidas, mas fundamentalmente precisam ser vivenciadas e aprimoradas constantemente. Por outro lado, devemos aceitar tal conhecimento como uma das alternativas ao litígio, que só será viável com participação de todos os envolvidos e com sincero interesse na resolução do problema comum. A boa-fé das partes é o alicerce desta mudança. Sua ausência implicará também a alteração do curso, dirigindo os participantes ao Judiciário, onde abdicarão de um pouco de sua autonomia para que um terceiro, escolhido pelo Estado, defina a questão, quase sempre com prejuízos mútuos, até porque o vencedor da demanda em geral deixa de se relacionar comercialmente com o perdedor, além do fato de que muitas vezes ganhar não significa ter materializada a vitória, que acaba se esvaziando na burocracia e lentidão de nossas Cortes de Justiça.

Dentro deste quadro, percebemos a mediação como alternativa célere e democrática, cujo papel transformador no mercado empresarial brasileiro ainda não foi totalmente percebido. Resta-nos continuar plantando em solo fértil, protegendo-a das ervas daninhas e cuidando da germinação desta idéia, até o dia em que possamos colher seus frutos.

REFERÊNCIAS

FISCHER, Roger;URY, William e PATTON Bruce. **Como chegar ao sim – A negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Editora Imago, 2.^a edição (revista e ampliada), 1994.

VEZULLA, Juan Carlos. **Teoria e Prática da Mediação**. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

WANDERLEY, Waldo. **Curso de Mediação e Arbitragem – Módulo I: Mediação**. Brasília: Editora MSD, 2004.