

## **A GESTÃO DO CONFLITO QUANDO TODOS SE ODEIAM: A BUSCA DO CONSENSO OU A BUSCA DA SOLUÇÃO?**

### **CONFLICT MANAGEMENT WHEN EVERYONE HATES EACH OTHER: SEEKING CONSENSUS OR SEEKING A SOLUTION?**

#### **Vera Helena Araujo Nedeff Rangel Santos**

Mestre em Gestão Universitária pela Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro.

Especialista em Finanças - FAE Business School.

Especialista em Administração Universitária - Universidade Tuiuti do Paraná.

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Paraná.

Bacharel em Direito pela Universidade Tuiuti do Paraná.

**Resumo:** A falta de efetividade, custo e morosidade no processo judicial conduziu ao desenvolvimento de vários métodos autocompositivos de gestão de conflitos. Entretanto, considerando o contexto em que o conflito está albergado, tais métodos nem sempre atingem resultados satisfatórios, sendo necessária uma melhor adequação ou a investigação da melhor técnica ao caso específico. Em contextos de grande animosidade e adversidade, a questão de quem sairá ganhando ou quem sairá perdendo para alcançar um acordo, ou mesmo quem deverá ceder, não conduz à uma perspectiva agradável, pois todos querem ganhar. Criado o impasse, é possível construir uma visão compartilhada entre todos os envolvidos com foco no futuro? Acreditamos que sim, e, desta maneira, vamos à busca do melhor método para chegarmos a um acordo que envolva pessoas que discordam, com ideologias diferentes ou até mesmo inimigos, acordo este que nem sempre exige a colaboração dos envolvidos, mas talvez apenas uma mudança de paradigma.

**Palavras-chave:** Gestão de conflitos. Métodos autocompositivos. Caso Pão de Açúcar.

**Abstract:** The lack of effectiveness in the judicial process led to self-composed conflict management methods. However, considering the context in which the conflict occurs, such methods do not always achieve satisfactory results, making it necessary to adapt or investigate the best technique for the specific case. In contexts of great animosity, the question of who will win or who will lose to reach an agreement, or even who should give in, does not lead to a pleasant perspective, as everyone wants to win. Once the impasse has been created, is it possible to build a shared vision among everyone involved with a focus on the future? We believe so, and, in this way, we are looking for the best method to reach an agreement that involves people who disagree, with different ideologies or even enemies, an agreement that does not always require the collaboration of those involved, but perhaps just a change of paradigm.

**Keywords:** Conflict resolution. Alternative Dispute Resolution. The Pão de Açúcar Case.

## **INTRODUÇÃO**

Onde quer que exista interação humana, existe um potencial para o surgimento de conflitos. Como indivíduos, com personalidades, necessidades, experiências, valores e percepções diferentes, é pouco provável que vejamos as coisas sobre a mesma perspectiva.

Tudo o que vivenciamos é filtrado por fatores que nos cercam e embora possamos discordar de outra pessoa, um conflito é uma forma mais séria de discórdia. O conflito pode levar ao rompimento de relacionamentos, da família, da amizade ou do ambiente de trabalho. Ou pode levar a soluções criativas e melhores relacionamentos.

O presente trabalho pretende explorar as diversas formas de abordagem dos conflitos para chegar-se a uma melhor solução que seja criativa, abrangente e satisfatória para todos os envolvidos.

## **O SISTEMA DE JUSTIÇA MULTIPORTAS**

O presente capítulo tem como objetivo estudar o surgimento e as premissas essenciais do sistema de justiça multiportas.

Não se pretende aqui esgotar todos os desdobramentos que envolvem o tema em razão da complexidade, mas aquilo que será essencial para o desenvolvimento da nossa pesquisa.

O Sistema Multiportas é uma abordagem inovadora que coloca as partes envolvidas no centro do processo de resolução de conflitos.

Ao oferecer uma variedade de opções de resolução, promove a justiça, a agilidade e a preservação dos relacionamentos, tornando-se uma ferramenta poderosa na busca por soluções justas e sustentáveis para as disputas no mundo contemporâneo.

## **O SURGIMENTO DO SISTEMA DE JUSTIÇA MULTIPORTAS**

O sistema Multiportas foi inicialmente proposto pelo jurista Frank Sander, da Universidade de Harvard, na primeira *Pound Conference* realizada em Saint Paul, Minnessota, Estados Unidos, em abril de 1976. Tal evento havia sido convocado pelo Presidente da Suprema Corte dos Estados Unidos, Warren Burger, para que fossem discutidas alternativas para a crise que o sistema americano de justiça estava enfrentando. Sander já havia enviado sugestões a colegas que as enviaram ao Presidente da Corte, motivo pelo qual foi convocado como conferencista, onde apresentou uma proposta considerada inspiradora chamada “Variedades do Processo de Disputa”. Ali nascia o conceito do sistema de justiça multiportas, um modelo de resolução de disputas multifacetado, amplamente utilizado nos Estados Unidos e em outras partes do mundo.

Ao disponibilizar várias opções alternativas ao Poder Judiciário, as partes envolvidas em um conflito têm mais facilidade em encontrar uma solução adequada ao caso da demanda – estas várias opções seriam as “portas”, daí o nome multiportas. (SALES, SOUSA, 2011).

Considerado um conceito revolucionário, busca trazer ganhos marginais para o processo de resolução de conflitos, funcionando a partir de um centro especializado no próprio judiciário, onde os jurisdicionados são encaminhados para o mecanismo mais adequado para a solução da disputa. A grande vantagem é a possibilidade de escolha entre os vários métodos disponíveis – conciliação, mediação, arbitragem, *med-arb* (mediação-arbitragem), *mini-trials*, (*mini-judgments*), *third party evaluation* (avaliação por pares), ou outro meio adequado. (SALES, SOUSA 2011).

Guerrero (2015, p.66), ao discorrer sobre o sistema multiportas, afirma que a análise para a seleção do método a ser utilizado na solução da controvérsia, no sistema multiportas americano no Estado de Massachusetts, é feita conforme a tabela abaixo:

TABELA 1 – MULTIDOOR COURTHOUSE 1

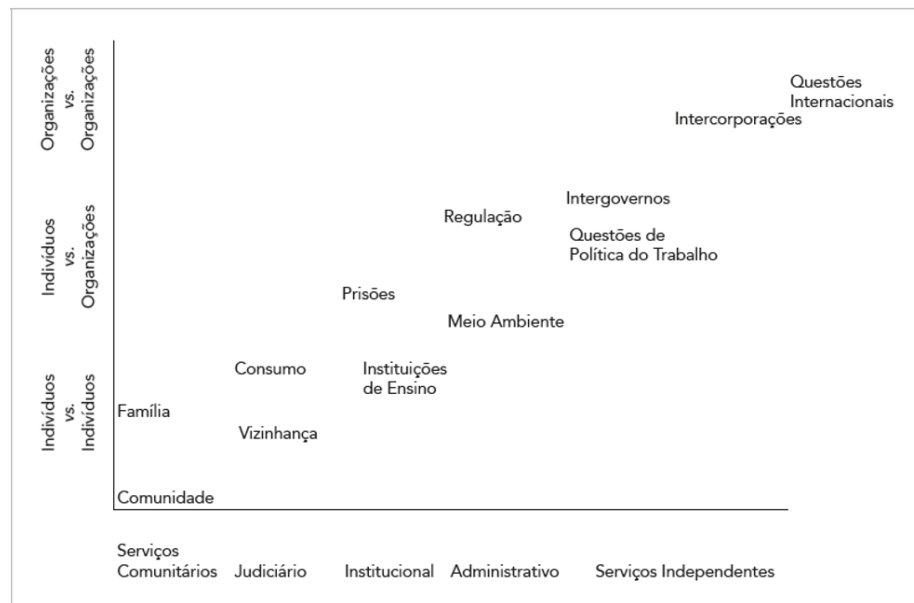
Tipos de Métodos de Solução de Controvérsias	Formas de Interação Humana							
	Família	Vizinhança	Consumidor	Trabalho	Litígio	Disputas de Políticas Públicas	Internacional	
Negociação								
Mediação								
Arbitragem								
Adjudicação								
Exemplos	Acordo de Divórcio	Barulho	Qualidade do Produto	Remuneração	Responsabilidade Civil	Políticas Públicas para os Pobres	Conflitos entre Israel e a Autoridade Palestina	

Dotado de sete portas, cada qual com um método de solução de controvérsias, onde cada método será utilizado conforme a sua natureza. A lógica, portanto, é racionalizar ainda mais o método determinando suas vantagens e desvantagens. (GUERRERO, 2015).

Continuando, Guerrero (2015, p.66) afirma que a seleção do método é feita de acordo com o tipo de caso ou da problemática envolvida, por exemplo, conflitos de vizinhança serão tratados pelo método "A", conflitos comerciais pelo método "B", e assim por diante.

Ou ainda,

TABELA 2 – MULTIDOOR COURTHOUSE 2



Todavia, no Distrito de Columbia, a avaliação é feita por meio de uma pontuação em critérios entregues às partes através do sistema chamado *Best Choice Awards*, que compara os métodos, os critérios estabelecidos e a opção política do tribunal local. Conforme dispõe Guerrero (2015, p. 68), vejamos:

TABELA 3 – MULTI-DOOR COURTHOUSE 3

Como os Três Métodos Alternativos Pontuam em Quatro Critérios					
Método de Solução	Atraso	Caráter Final da Decisão	Mútuo	Iniciativa	Total
Adjudicação	1,00	2,00	1,00	3,00	7,00
Arbitragem	2,50	3,00	2,00	2,00	9,50
Mediação	2,50	1,00	1,00	1,00	7,50

Facchini Neto, atribui a dois fatores, como principais, o crescente uso de métodos autocompositivos, sendo eles: (i) a barreira econômica do alto custo e duração dos processos judiciais e (ii) a insatisfação do papel que as partes ocupam na tomada de decisão no processo tradicional. (FACCHINI NETO, 2011).

Entre os muitos argumentos favoráveis às ADRs encontram-se o incentivo a resolução célere dos conflitos e a um menor custo, a possibilidade de maior participação das partes na construção da solução a ser aplicada ao seu caso concreto, a retirada do Judiciário de ações de menor relevância e valor econômico e o desencorajamento do ativismo judicial. Por sua vez, entre as principais críticas acentuam-se o risco de uma justiça de segunda mão, com menos garantias processuais. (MIZUTA, 2018).

Segundo o autor italiano Taruffo, a razão prática para a utilização das ADRs seria a ineficiência estatal para resolver questões jurisdicionais. Busca-se com tais medidas diminuir a carga de trabalho do judiciário e encontrar uma solução, “qualquer” solução, para o caso concreto. Diante da ineficiência do Estado, a resolução das controvérsias estaria na jurisdição, com procedimentos acessíveis a todas as pessoas, e não na “fuga da jurisdição”, como acontece, segundo ele, no caso das ADR. (MIZUTA, 2018, *apud* TARUFFO, 2018).

Os principais problemas enfrentados pelas ADR, segundo ele, seriam: (i) a mediação resolve conflitos, mas possui a dificuldade em solucionar as controvérsias que envolvem a tutela de direitos, pois a mediação envolveria interesses não-jurídicos presentes nos conflitos; (ii) as ADR não diminuem a desigualdade entre as partes, não protegem a parte mais fraca na controvérsia, pois seu intuito é solucionar o conflito e chegar a um acordo. Nesse caso, não seria incomum chegar-se a soluções injustas que foram impostas pela parte mais forte; (iii) a tutela do direito dos mais fracos seria prejudicada nas ADR, pois seus direitos não seriam protegidos pela “indisponibilidade”, de forma que o sujeito mais fraco pode dispor dos seus direitos e realizar o acordo proposto pelo sujeito mais forte; (iv) além da dificuldade desses procedimentos alternativos em lidar com conflitos que envolvam a proteção dos direitos fundamentais, como a vida, a liberdade e a dignidade da pessoa humana. (MIZUTA, 2018, *apud* TARUFFO, 2018).

Ao apresentar uma perspectiva inovadora para a solução de controvérsias, o sistema multiportas ocasionou uma verdadeira reviravolta na abordagem utilizada até então, abrindo um leque de alternativas (portas), que até o presente, continuam se abrindo. A evolução tecnológica tem contribuído amplamente para tal, eliminando fronteiras, abarcando a diversidade e minorando as injustiças sociais.

## **O DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE JUSTIÇA MULTIPORTAS NO BRASIL**

### **O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E A RESOLUÇÃO 125/2010**

Segundo uma tendência mundial, o Conselho Nacional de Justiça editou em 2010 a sua Resolução 125 (alterada pelas Resoluções 290/2019, 326/2020, 390/2021 e Emendas nº 1/2013 e nº 2/2016) onde dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

Os números das disputas contenciosas no sistema judiciário brasileiro são alarmantes e beiram a casa dos milhões de casos. Segundo o relatório Justiça em Números disponibilizado no Portal do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, até junho de 2023, deram entrada 15.359.384 novos processos no sistema judiciário e restam pendentes 79.551.627 processos.

Note-se que a quantidade de processos julgados no período analisado, é praticamente igual aos que deram entrada, apresentando uma condição que não desafoga o já sobrecarregado sistema de justiça, conforme demonstrado em pesquisa realizada pelo CNJ (BRASIL, 2023, não paginado):

TABELA 4 – CNJ – JUSTIÇA EM NÚMEROS

Dados até 30/06/2023					
Pendentes em 30/06/2023			Entradas em 2023		
79.551.627			15.359.384		
Novos					
Suspensos e arquivados prov.		Pendentes líquidos		Julgados em 2023	
17.365.814		62.185.813		15.176.070	
Conclusos em 30/06/2023			Saídas em 2023		
14.173.470			15.533.269		
Baixados					
Para julgamento	Outros	Há mais de 50 dias			
3.175.713	10.997.757	6.909.726			

O resultado é uma justiça morosa, que promove a inobservância ao princípio da duração razoável do processo, restando incapaz de atender a todas as demandas da sociedade e promover uma ordem jurídica adequada.

#### **O CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL DE 2015 – LEI 13.140/2015**

Na esteira da Resolução 125 do CNJ, o Código de Processo Civil instituído em 2015, tornou parte do processo a resolução de conflitos através de meios autocompositivos como a negociação, a conciliação e a mediação. Na mesma linha prevê a arbitragem extrajudicial além da tradicional decisão judicial como métodos heterocompositivos.

Já nas Normas Fundamentais do Processo Civil, Livro I, Capítulo I, conectam-se os conceitos dos sistemas multiportas, o princípio da colaboração e contraditório (artigos 3º, 6º, 9º e 10, do CPC), pois todos eles requerem uma maior participação das partes na resolução da disputa, incentivando um diálogo equitativo entre todos os envolvidos no processo. (BRASIL, 2015a).

Para implementar este incentivo ao uso dos métodos alternativos de solução de conflitos para os direitos passíveis de autocomposição, é estabelecida a criação de Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos – CEJUSC, órgãos estes que ficarão com o encargo de realizarem as audiências de conciliação e mediação, bem como criação de programas que auxiliem, orientem e estimulem a autocomposição, (art. 165, CPC). (BRASIL, 2015a).

#### **LEI DE MEDIAÇÃO – LEI 13.140/2015**

Segundo a autora Daniela Gabbay, (2013, p.1) “a institucionalização da mediação no Judiciário é positiva quando vista como uma das formas possíveis de incentivo e suporte à mediação, não atrelada a mecanismos judiciais”.

A instituição da lei de mediação ocorreu na sequência da Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça bem como da entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil, Lei 13.140/2015, seguindo uma tendência mundial de deslocamento do processo contencioso para formas autocompositivas de solução de conflitos.

Logo no artigo 1º, a lei define o que vem a ser mediação: “a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (artigo 1º). (BRASIL, 2015b).

A mediação será regida pelos princípios elencados no artigo 2º, quais sejam: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé (artigo 2º). (BRASIL, 2015b).

Outra novidade foi a presença da virtualidade das sessões, desde que aceita pelas partes, situação que facilitou enormemente o procedimento da mediação, principalmente os realizados dentro do Judiciário.

#### **LEI DOS JUIZADOS ESPECIAIS – LEI 9.99/95**

Segundo Jacon, outra importante experiência legislativa veio com a Lei nº 9.099/95, que instituiu os Juizados Especiais (e, depois, com a Lei nº 10.259/2001, dos juizados especiais federais) e que dá grande enfoque à conciliação, sendo essa inclusive um dos escopos dos juizados. Além disso, toda a construção legislativa é permeada pelos princípios da oralidade, da economia processual e da simplicidade com vistas a superar alguns dos principais problemas do processo tradicional. (JACON, 2017).

Em artigo publicado na Revista Eletrônica da OAB/RJ, o jurista Sylvio Pereira Júnior, denota que nada é mais rápido e eficaz para concluir um julgamento ou mesmo evitá-lo, do que a mediação em conflitos que envolvem uma relação de longo prazo entre as partes (família, vizinhos, amigos) ou a conciliação em conflitos que envolvem relações temporárias entre as partes e que dizem respeito às partes (compra e venda de produtos, concessionárias de serviços públicos, acidentes rodoviários sem vítimas). (PEREIRA JR., 2016)

Os Juizados Especiais deveriam observar, sobremaneira, a importância da permanência da relação entre as partes ao propor o melhor instituto a ser utilizado: a Mediação ou a Conciliação para tentar encerrar os processos, de forma rápida, sem julgamento e, portanto, sem vencedor ou perdedor, mas apenas ganhadores e ganhadores com fim consensual do conflito. (PEREIRA JR., 2016)

#### **O SISTEMA DE AUTOCOMPOSIÇÃO**

O direito permeia a vida em comum e cotidiana de todas as pessoas, haja consciência disso ou não. Ele não se limita a leis e a julgamentos, mas atravessa os costumes, os hábitos, as expectativas e os relacionamentos das pessoas em todas as sociedades e em todos os tempos (SOUZA, SOUZA, 2021).

Quando cada um toma a própria opinião como sendo correta e presume de imediato que qualquer oposição é calcada em interesses egoístas, o progresso logo se detém. A capacidade de vislumbrar e de empreender novas formas de solucionar os conflitos de forma eficaz, é fundamental para que qualquer mudança significativa seja alcançada. (PATTON, STONE, HEEN, 2021).

A resolução alternativa de litígios refere-se a qualquer método de solução de conflitos sem litigância. Conhecido como métodos autocompositivos, agrupa todos os processos e técnicas de resolução de conflitos, permitindo que as partes encontrem soluções admissíveis para suas disputas fora do âmbito judicial tradicional.

O presente capítulo irá discorrer sobre algumas das formas mais utilizadas no sistema autocompositivo de solução de conflitos, não esgotando outras que possam também serem adequadas, mas que não fazem parte do presente recorte.

### **NEGOCIAÇÃO**

A habilidade na negociação é uma das formas mais antigas da interação humana e é essencial para atingir objetivos pessoais e profissionais.

O objetivo das negociações não é obter vantagem ou especular.

Pelo contrário, a negociação existe para satisfazer ambas as partes, sendo um processo de tomada de decisão partilhada para beneficiar e agradar todos os envolvidos. Negociar, portanto, não significa perder oportunidades, dinheiro e experiências positivas, mas é fato que, todos, em algum momento, precisarão utilizar aptidões e técnicas específicas para atingir o resultado almejado.

Na década de 1980, William Ury, Roger Fisher e Bruce Patton, como consequência do debate da Teoria dos Jogos aplicada às negociações, publicaram a obra *Como Chegar ao Sim* a partir da qual surgiu o “Método Harvard de Negociação” e logo depois foi criado o Programa de Negociação de Harvard. Nesse período, os estudos de negociação eram embrionários e não se acercavam no tema das emoções.

Posteriormente, o programa passou a abranger o outro lado da negociação, que não é apenas racional: a influência das emoções, com fundamentos de psicologia e antropologia, e novos conhecimentos e técnicas foram preconizadas em novas obras, entre elas *Além da razão* de Daniel Shapiro.

A fase mais recente do programa e que ainda não dispõe de obras específicas sobre o tema, baseada em estudos e pesquisas mais recentes da Universidade de Harvard, incluem os mais modernos conhecimentos de neurociência e economia comportamental, para entender como funciona o comportamento humano nas negociações e nas resoluções de disputas e conflitos.

Entendendo a mente humana, é possível compreender as razões por trás de interesses, posições e conflitos, como driblar dificuldades e impasses, fechar mais acordos, contratos, vendas, negócios, e resolver conflitos nas mais diversas áreas, tanto familiar como empresarial.



A obra inicial dos autores, *Como Chegar ao Sim*, tornou-se uma referência mundial e uma revolução na maneira como a gestão do conflito passou a ser visualizada, retirando-se a visão prevalente hierarquizada sobre o processo decisório.

O brocado “goste ou não, você é um negociador”, para os autores, “foi um sinal de alerta, tornando-se hoje uma realidade consagrada”, e distanciando-se de uma conotação de confronto. A solução “ganha-ganha” preconizada na obra, partia do pressuposto de que sempre é melhor para as partes chegarem a um acordo.

Adam Kahane no livro *Trabalhando com o Inimigo*, afirma que trabalhar com pessoas diferentes é uma batalha diária, pois a colaboração que tanto prezamos e que tanto nos esforçamos para aplicar, as vezes funciona e as vezes não funciona, gerando um sentimento de frustração nas pessoas que a têm como uma panaceia para a resolução das disputas. Neste contexto, a colaboração tradicional – “aquela que requer que estejamos todos do mesmo lado, caminhando na mesma direção para concordarmos no que tem que acontecer” (KAHANE, 2018, p.21), está longe de atingir a sua plena capacidade de encontrar soluções cabíveis para as mais diversas situações e disputas.

Porém existem situações extremamente adversas que talvez requeiram outras dinâmicas para que sejam devidamente solucionadas. Nesse sentido:

A Arte da Guerra, não fala apenas de guerra. Na verdade, é um manual sobre como trabalhar impecavelmente e com bons resultados sob condições extremas e caóticas em qualquer tipo de conflito. O texto reconhece que, além do conflito ser inevitável na vida, é possível atingirmos nossos próprios objetivos sem contribuir para os conflitos. Um conflito raramente precisa atingir o nível de guerra, quando a luta extremamente polarizada exaure os recursos das partes envolvidas, sejam elas nações, empresas, parceiros, colegas ou amigos. (KAHANE, 2013, p. 33, *apud* GIMIAN e BOYCE, p.11)

A racionalidade é uma capacidade que faz parte do ser humano, porém as emoções nos dominam trazendo ações instintivas e automáticas. Apesar da maneira mais eficiente de driblar vieses cognitivos e erros de percepção que nos afetam seja o reconhecimento destes comportamentos, inclusive nas negociações, é muito difícil nomeá-los, justamente porque são inconscientes.

### **MEDIAÇÃO**

A mediação é um processo flexível e colaborativo, e o seu sucesso depende muitas vezes da vontade das partes em se envolverem num diálogo significativo e de trabalharem para encontrar uma solução. É uma alternativa valiosa ao litígio em muitas situações, pois permite que as partes mantenham mais controle sobre o resultado, o que muitas vezes resulta em soluções mais criativas e personalizadas para os seus conflitos.

A mediação pode ser aplicada em vários contextos, incluindo disputas familiares, conflitos no local de trabalho, divergências comunitárias, disputas comerciais e questões jurídicas.

Como principais pontos da mediação temos: (i) terceiro neutro, (ii) processo voluntário, (iv) confidencialidade, (v) autodeterminação, (vi) custo-benefício, (vii) preservação dos relacionamentos, (viii) resultados múltiplos e (ix) homologação judicial.

Segundo Muniz e Silva é possível enxergar a técnica da mediação a partir de diferentes maneiras, muito por conta do conflito – aspecto da natureza humana multifacetado, o que converte na construção de modelos distintos. (MUNIZ, SILVA, 2018)

Neste sentido, Daniela Gabbay, descreve que a mediação não pode ser conceituada de uma única maneira e nem há um consenso quanto às suas características e objetivos. (GABBAY, 2013).

Isso demonstra a multiplicidade de pensamento e perspectivas, inclusive com diferenças ideológicas (GABBAY, 2013).

As principais escolas de mediação, que discutiremos a seguir, são em número de três, porém não se restringem a estas, segundo Gabbay, pois “trata-se de receita e não de seitas” (GABBAY, 2013, p. 50).

#### *NEGOCIAÇÃO ASSISTIDA BASEADA EM PRINCÍPIOS (PROBLEM-SOLVING)*

Desenvolvida principalmente no âmbito do Programa de Negociação da Universidade de Harvard (PON), evoluiu do livro Como chegar ao sim, de William Ury e Roger Fischer, que a descrevem como:

A mediação como *problem-solving* requer três coisas:

(i) a vontade de todas as partes interessadas de trabalharem em conjunto para resolver o problema ou lidar com a situação; (ii) a disponibilidade de um “neutro” confiável, com conhecimento e habilidade suficientes para administrar conversas difíceis; e (iii) um acordo sobre regras básicas processuais (ou seja, confidencialidade, cronograma, agenda, esforço de boa-fé etc.) (FISHER, URY, 2014, p.39).

A abordagem *problem-solving* enfatiza os interesses subjacentes das partes e não as suas posições, e incentiva as partes a manterem e construir a sua relação mesmo que discordem, em vez de entrarem em um processo adversarial.

#### *MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA*

A mediação transformativa é um processo em que um mediador treinado ajuda indivíduos em conflito a se envolverem em uma conversa que pode ser de natureza transformadora. Centra-se em capacitar as partes envolvidas para tomarem as suas próprias decisões e transformarem a sua relação, melhorando a comunicação e a compreensão, em vez de apenas chegarem a um acordo. O objetivo é promover o crescimento pessoal e aumentar a capacidade dos participantes de resolver conflitos futuros de forma construtiva.

Em publicação de 2004, Robert A. Baruch Bush e Joseph Folger delinearam um modelo para a prática do que chamaram de mediação transformativa. Embora os profissionais já tivessem abordado as possibilidades de mediação neste domínio, o trabalho de Baruch Bush e Folger definiu a mediação transformativa, em contraste com a orientação dominante de *problem-solving* (SPANGLER, 2003)

Bush e Folger propuseram que a mediação pode efetuar mudanças muito mais profundas nas pessoas e nas suas relações interpessoais, para além de apenas remediar um problema de curto prazo: uma mediação que busca abordar níveis mais profundos da vida social (SPANGLER, 2003).

Ao afirmarem que “o maior valor da mediação reside no seu potencial não só para encontrar soluções para os problemas das pessoas, mas também para mudar as próprias pessoas para melhor, mesmo no meio do conflito”, apresentaram uma perspectiva específica sobre a prática da mediação, bem como técnicas específicas (SPANGLER, 2003, p.1).

A mediação possui o poder de mudar a forma como as pessoas se comportam não apenas em relação ao seu adversário num determinado conflito, mas também na sua vida cotidiana a partir de então, podendo transformar os indivíduos.

Para os mediadores que aderem ao modelo da mediação transformativa, alcançar este tipo de mudança a longo prazo é mais importante do que resolver um problema específico entre as partes (SPANGLER, 2003).

#### *MEDIAÇÃO CIRCULAR NARRATIVA*

A mediação narrativa é um estilo de mediação que se concentra na história da relação entre as pessoas que estão em disputa e procura curar essa relação, bem como resolver a disputa. O foco é como cada parte conta sua história e o momento único em que as histórias se cruzaram de uma forma que causou um rompimento no relacionamento.

Ao contar as suas histórias, as partes podem realizar como a disputa afeta a outra parte e o relacionamento, podem voltar a atenção uma para a outra e conseguirem uma mudança real na relação e na disputa.

O objetivo da mediação narrativa é mudar o discurso dominante para um discurso focado em práticas relacionais e colaborativas. Quando as disputas estão destruindo um relacionamento, a mediação narrativa pode ser uma boa opção para manter ou restaurar o relacionamento e, ao mesmo tempo, resolver a disputa, em vez de afastá-la.

Focada na narrativa dos conflitos, o mediador emprega técnicas de terapia narrativa para ajudar as partes a reformular a forma como percebem e se comunicam sobre as questões.

Funciona pela contação de histórias, externalização do problema, reenquadramento pela reavaliação do problema, identificação dos pontos comuns, acordo baseado nas novas percepções alcançadas.

Daniela Gabbay discorre que o movimento não é de fora para dentro, em busca dos interesses (*outside-in*), mas de dentro para fora (*inside-out*), estando o conflito relacionado à narrativa e aos discursos das partes (GABBAY, 2013).

A mediação narrativa é uma abordagem mais colaborativa e menos antagônica em comparação com a mediação tradicional. Pode ser particularmente eficaz em situações em que as emoções são intensas e as partes precisam encontrar uma forma de se comunicarem e cooperarem de forma construtiva.

### **CONCILIAÇÃO**

Quando a razão do conflito não decorre da falta de comunicação entre as partes, o instituto recomendado é o da conciliação, visto que a solução do litígio não necessita de restabelecimento de vínculo ou relacionamento entre os envolvidos (JELINEK, 2020).

A conciliação e a mediação são dois institutos diferentes, porém, restam previstos nos mesmos artigos do Código de Processo Civil de 2015, e comungam os mesmos princípios (artigo 166, CPC). (BRASIL, 2015a).

A conciliação é uma técnica utilizada em conflitos mais simples ou mais limitados, onde o terceiro facilitador pode assumir uma posição mais ativa, mas neutra e imparcial em relação ao conflito. É um processo consensual curto que visa a harmonização social efetiva e o restabelecimento das relações sociais das partes dentro dos limites possíveis.

Na construção de uma solução de conciliação, não existe vencedor nem perdedor; pelo contrário, são os envolvidos que elaboram um método para reparar os seus dilemas e defender a responsabilização por quaisquer acordos celebrados. A capacidade das partes de repararem o seu vínculo é fundamental. O papel da parte judicial é necessário dentro deste mecanismo para que o juiz pacifique o conflito com sucesso.

Deve-se notar que existe uma diferença entre mediação e conciliação. Embora o objetivo da mediação seja restabelecer o diálogo entre as partes em conflito (a resolução do litígio é assinada pelas próprias partes sem a intervenção do mediador), a conciliação exige a intervenção direta do conciliador, que faz mais do que apenas recomendar o restabelecimento do diálogo entre as partes, mas também tem autoridade para recomendar uma solução pacífica para a controvérsia. Tal solução procurada através da conciliação deve ser encarada na forma de um acordo justo entre as partes para que uma parte não se torne mais onerosa em detrimento da outra, o que sugere que só poderá ser aplicada quando houver a identificação da questão discutida.

Por outro lado, a conciliação e a mediação são processos diferentes, embora muitas vezes confundidos em contextos jurídicos. A oposição entre os dois reside na posição assumida pelo intermediador do conflito, que é mais ativo na conciliação por se basear nas interpretações de ambas as partes. A conciliação é, portanto, necessária em situações em que existe uma relação esporádica entre as partes em conflito. De modo geral, o mediador atua como um facilitador durante o processo de mediação. Com base na determinação dos interesses, ele conduz as negociações e a comunicação entre as duas partes, permitindo-lhes chegar por

conta própria a uma solução para o litígio, tornando ambas as partes mais flexíveis. (MUNIZ, 2018).

Para Juliana Demarchi, o primeiro ato do conciliador deve ser a explicação do procedimento que será observado, esclarecendo-se sobre os objetivos da conciliação, suas regras e as implicações de celebração ou não do acordo (DEMARCHI, 2013).

Ressalta ainda, que os advogados têm papel fundamental no desenvolvimento da tentativa de conciliação, visto que devem orientar juridicamente as partes na compreensão da relevância do debate e consequências de um possível acordo, bem como dos riscos envolvidos em um processo judicial futuro. (DEMARCHI, 2013).

A comunicação entre advogados e partes no esclarecimento do processo, como consultor jurídico, é de suma importância.

O conciliador, por outro lado, deve estimular as partes a falarem sobre o conflito, provocar a escuta ativa, identificando as posições e interesses recíprocos, podendo inclusive sugerir soluções para o caso, considerando apenas o desfecho satisfatório do problema (DEMARCHI, 2013).

### **DIREITO COLABORATIVO**

Na esteira da implementação de vários métodos alternativos de resolução de conflitos, abriu-se uma nova “porta” que é a *Collaborative Law* (Direito Colaborativo), que pode ser definida como um procedimento típico de questões familiares, no qual os indivíduos que estão em processo de divórcio concordam em fazer uma tentativa de boa-fé para alcançar um mútuo acordo aceitável sem necessidade de recorrer aos tribunais. (SALES, SOUSA 2011 apud WEITZ, 2011).

O processo jurídico colaborativo oferece aos advogados e clientes uma opção importante, útil e econômica para a resolução amigável e não conflituosa de disputas. Tal como a mediação, promove a resolução de problemas e permite soluções que não são possíveis em litígios ou arbitragens.

Pauline Tesler, destaca que o processo colaborativo e a mediação são institutos “muito próximos”, porém, pela natureza de sua estrutura, as equipes multidisciplinares envolvidas na colaboração, podem oferecer às partes mais recursos e apoio mais sólidos do que um mediador isolado poderia fazer. (TESLER, 2017).

Dentre as principais diferenças destaca: as reuniões em equipes x mediador isolado, as partes dispõem de *coaches* colaborativos (terapeuta ou psicólogo) que trabalharão na comunicação durante e após o procedimento x na mediação não há este tipo de interferência, um consultor financeiro único para as partes, auxiliando nas questões financeiras e tributárias nas opções de acordos x não há na mediação este tipo de intervenção (TESLER, 2017).

O direito colaborativo é um processo voluntário no qual os clientes e seus advogados concordam que os advogados os representarão exclusivamente para fins de acordo e que os clientes contratarão novos advogados se o caso não for resolvido.

As partes e os advogados trabalham juntos para encontrar uma solução equitativa para a disputa em questão, contratando especialistas conforme necessário (financeiros, psicólogos e outros). Ninguém é obrigado a participar e as partes são livres para encerrar o processo a qualquer momento.

Inclui requisitos explícitos de consentimento informado para as partes com conhecimento dos custos e dos benefícios da participação.

O processo destina-se a promover a divulgação completa e aberta; as informações compartilhadas em um processo colaborativo, que não poderiam ser conhecidas de outra forma, são privilegiadas contra o uso em qualquer litígio subsequente.

O direito colaborativo é uma área relativamente recente no campo da resolução alternativa de litígios (ADR) e do direito de família. Surgiu na década de 1980 como uma resposta às limitações do contencioso tradicional e ao desejo de encontrar formas mais amigáveis e menos contraditórias de resolução de litígios, especialmente em casos de direito da família. Stuart G. Webb, advogado de direito da família em Minnesota, é frequentemente considerado o pioneiro no processo jurídico colaborativo.

Os aspectos essenciais do direito colaborativo envolvem, *(i)* processo voluntário, *(ii)* divulgação completa, *(iii)* negociação baseada em interesses, *(iv)* abordagem de equipe, *(v)* sem envolvimento judicial, *(vi)* acordos personalizados, *(vii)* eficiência e custo-benefício, *(viii)* foco nos relacionamentos pós-divórcio ou pós acordo. (WEBB, OUSKY, 2017).

Embora Stuart G. Webb seja frequentemente associado ao desenvolvimento do direito colaborativo, é essencial reconhecer que muitos outros contribuíram para o seu crescimento e evolução ao longo dos anos, e os seus princípios foram adotados por numerosos profissionais jurídicos e organizações em todo o mundo, tais como a advogada californiana Pauline H. Tessler que, juntamente com a psicóloga Peggy Thomson, acrescentaram a ideia de uma equipe multidisciplinar ao método conhecido como práticas colaborativas (POSTAL, 2020).

Nancy Cameron, ao tratar do aprofundamento do diálogo nas práticas colaborativas, alerta para a necessidade de se abordar as questões éticas, visto tratar-se de um processo novo e único, que fatalmente atrai críticas. (CAMERON, 2019)

Assim, identifica alguns dilemas éticos decorrentes do processo tais como: o ritmo do caso (o processo colaborativo se move no ritmo da parte mais lenta), o faturamento (como abordar a tensão entre faturamento por hora e numerosas reuniões improdutivas), como definir limites profissionais dentro de uma equipe colaborativa, e se a outra parte não estiver agindo de boa-fé (a quem apresentar a questão primeiro: ao cliente ou ao outro advogado?) (CAMERON, 2019).

Como ponto de partida, a autora sugere que estas dúvidas sejam tratadas em fóruns de discussão, pois se há uma crise de profissionalismo, o que se pode fazer é ter uma comunidade colaborativa de apoio, auxiliando na identificação do dilema ético tão logo surja, tirando vantagem desta maneira da sabedoria coletiva (CAMERON, 2019).

Ao discorrer sobre o direito colaborativo no futuro, Cameron ressalta que:

O direito colaborativo é especialmente adequado a qualquer campo em que relações contínuas sejam importantes – testamentos e propriedades, direito do trabalho, empresas, litígios educativos – ou qualquer área em que os clientes não querem pensar em táticas e estratégias de litígio enquanto trabalham pela solução, ou a quaisquer disputas em que a privacidade seja importante (CAMERON, 2019, p.333).

A colaboração é um processo altamente estratégico e benéfico pois coloca as partes, os advogados e toda a equipe multidisciplinar em situação privilegiada no enfrentamento do conflito, de forma clara, informada, “virando a chave” de um leque de emoções negativas para uma solução digna, eficaz e construída por todos os envolvidos.

### **O CASO PÃO DE AÇÚCAR OU COMO IDENTIFICAR A VERDADEIRA CAUSA DO CONFLITO**

No dia 6 de setembro de 2013, véspera do dia nacional da independência, Abílio Diniz, presidente do conselho de administração do grupo Pão de Açúcar, declarou que abraçava a sua liberdade para continuar perseguindo seus sonhos. Com esta declaração emblemática, selava um acordo que punha fim a um conflito que já durava mais de dois anos.

No próximo capítulo discorreremos sobre a história do grupo Pão de Açúcar, a origem do embate com o seu sócio o grupo francês Casino, bem como o processo que levou à sua solução.

### **A HISTÓRIA DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR**

Valentim dos Santos Diniz, nasceu em Pomares do Jarmelo, aldeia de Beira Alta em 1913 e emigrou de Portugal para o Brasil aos 16 anos de idade.

Segundo Dalla Costa e Luz, ao chegar em São Paulo, foi morar com José Tenreiro, seu tio-avô, que trabalhava na Companhia Antarctica Paulista e, duas semanas mais tarde já trabalhava como entregador e caixeiro do Real Barateiro, um grande empório que vendia atacado e varejo e ainda importava mercadorias. Este foi seu primeiro e único emprego (DALLA COSTA, LUZ, 2003).

Em 1936, deixou o emprego e montou uma mercearia no Bairro Paraíso e no ano seguinte, abriu com seu antigo patrão a Padaria Nice que, já naquela época, fazia a entrega de pães por 28 carrocinhas (DALLA COSTA e LUZ, 2003).

Dalla Costa e Luz (2003 *apud* Diniz, 1998), discorrem que como seu sonho era ter seu próprio negócio, montou, paralelamente a Panificadora e Mercearia Lalys, onde foi estabelecendo diretrizes de negócios e cultivando futuros clientes.

Na sequência, vendeu sua parte na Panificadora Nice ao sócio e comprou duas propriedades na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, São Paulo, onde, em 7 de setembro de 1948, inaugurou a Doceria Pão de Açúcar Doces e Sagados Finos, com 40 funcionários.

Em 1956, Abílio, o primogênito, passou a trabalhar com o pai aos 19 anos, quando já frequentava o curso de Administração da FGV e a Doceria Pão de Açúcar contava com duas filiais.

Com o aparecimento de uma nova forma de varejo nos Estados Unidos, os supermercados, na década de 50 do século passado, Valentim e Abílio começaram a amadurecer a ideia de entrar neste ramo de negócios.

Em 14 de abril de 1959, inaugurou-se a primeira loja dos Supermercados Pão de Açúcar, na modalidade de autosserviço, característica que causou espanto a muitos consumidores acostumados com o atendimento individual.

A esta primeira loja seguiu-se outra em 1963 e uma terceira em 1964. No mesmo ano abriu-se as lojas 5 e 6 arrematadas de um concorrente em falência (DALLA COSTA e LUZ, 2003).

A onda expansionista continuou ao longo dos anos seguintes principalmente com a aquisição de concorrentes.

Note-se que Abílio Diniz seguiu um planejamento rigoroso contando com a assessoria de diversos consultores da FGV e de Luiz Carlos Bresser Pereira, seu antigo professor e Diretor Administrativo da empresa.

A partir de 1970 a empresa expandiu-se internacionalmente com lojas em Lisboa, Portugal, em Madri, Espanha e em Luanda, Angola.

Conforme relatado por Dalla Costa e Luz, (2003, *apud* Diniz, 1998):

graças à sua capacidade de expansão, no Brasil e no exterior, diversificando seus negócios e adquirindo concorrentes na área de comércio de autosserviços, o Pão de Açúcar atingiu o auge de seu desenvolvimento em 1985, quando chegou a ter 626 lojas, das quais 76 hipermercados, em 18 estados brasileiros e três continentes com 54.479 funcionários. Em termos de diversificação o grupo contava com 40 empresas em diversos ramos de atividades (DALLA COSTA e LUZ, 2003, p.12, *apud* DINIZ 1998, p.133).

Porém o grupo entrou em crise, tanto em relação a quedas no faturamento quanto a várias crises sucessórias entre 1988 e 1993, “encerrada com a redistribuição acionária que manteve apenas dois filhos na empresa: Abílio, o mais velho, no comando do grupo e Lucília, a mais nova” (DALLA COSTA e LUZ, 2003, p.15).

Após várias reestruturações, o grupo encerrou o ano de 1991 com 336 lojas e 22.702 funcionários. A Companhia Brasileira de Distribuição CBD, tornou-se menor, porém recuperou a sua capacidade de investimento e iniciou um período de recuperação.

Apesar de ter-se retirado do mercado internacional, o CBD associou-se, em 1999, ao grupo francês Casino, onde este pagou 1,5 bilhão de dólares por 24% das ações da empresa com direito a voto, podendo aumentar para 32% neste mesmo ano e para 40% até 2004.

Em 2011, Abílio Diniz tentou romper o acordo ao anunciar uma fusão com o grupo concorrente Carrefour, o que foi imediatamente rechaçada pelo grupo Casino como ilegal em virtude de descumprimento dos termos do acordo entre ambos, que imediatamente entrou com pedido de arbitragem internacional.



Em agosto de 2012, o grupo Casino exerceu a opção de compra de ações ordinárias com direito a voto, prevista no acordo de 2006, assumindo o controle do Grupo Pão de Açúcar.

Em 6 de setembro de 2013, Abílio Diniz anunciou a sua saída do Pão de Açúcar após um período conturbado de disputas e negociações, encerrando uma história de 65 anos na empresa.

Este processo de negociação e suas características singulares, intermediado pelo americano William Ury, tema do presente trabalho, será abordado no tópico a seguir.

### **O CONFLITO**

Se você precisa trabalhar em um acordo com pessoas que discorda, não gosta ou não confia, a possibilidade de encará-los como inimigos é muito grande, levando a uma polarização na equipe e colocando em risco todo o trabalho. A este processo, Adam Kahane chama de inimização, como se as outras pessoas fossem a origem dos problemas e culpadas de todo o mal-estar (KAHANE, 2018).

No livro *Conversas Difíceis*, os autores discorrem que quando cada um toma a própria opinião como sendo correta e presume de imediato que qualquer oposição é calcada em interesses egoístas, o progresso logo se detém. Decisões são proteladas ou costumam ser impostas sem conquistar a adesão dos envolvidos (PATTON, STONE, HEEN 2021).

O medo das consequências das decisões é o que torna determinadas situações difíceis de enfrentar: sair da zona de conforto não é fácil e não está isenta de riscos.

A boa notícia é que estas situações difíceis fazem parte da vida, serão sempre um desafio e, se por um lado somos frágeis, por outro somos notavelmente perseverantes (PATTON, STONE, HEEN 2021).

William Ury, antropólogo e professor da Universidade de Harvard, relata que recebeu um pedido de ajuda da esposa e da filha, de Abílio Diniz, empresário envolvido em uma complexa e prolongada disputa comercial com os sócios franceses na luta pelo controle do Grupo Pão de Açúcar. (URY, 2015).

A despeito de não mais exercer o controle acionário do Grupo, mantinha-se como presidente do Conselho de Administração e preso a um acordo de não concorrência (URY, 2015).

Com grande especulação na mídia, a situação arrastava-se em dois grandes casos de arbitragem internacional além de uma ação judicial em curso.

Na época, o jornal *New York Times* considerou o litígio “um dos maiores confrontos transcontinentais de negócios da história” (URY, 2015).

A contenda já durava mais de dois anos e Abílio estava irritado e frustrado com a expectativa de que a situação se prolongasse por mais oito anos, quando já teria mais de 80 anos.

Ao analisar a situação e após longa conversa com o empresário, verificou que por mais que a disputa com os sócios franceses fosse difícil e complicada, percebeu que o principal obstáculo era o próprio Abílio (URY, 2015).

Este se sentia desrespeitado e maltratado pelos sócios e indeciso quanto a lutar ou fazer um acordo. Nas reuniões reagia com raiva prejudicando seus próprios interesses. Ury denota que como acontece com a maioria das pessoas, ele era seu mais poderoso adversário. (URY, 2015).

Ao ser questionado quais seriam suas condições para um acordo, prontamente apresentou uma lista de desejos: vender suas ações a determinado preço, eliminar a cláusula de não concorrência e outros itens, incluindo imóveis (URY, 2015).

Questionado o que estas coisas iriam acrescentar a um homem que já dispunha de tudo e pressionado sobre o que realmente queria respondeu: “Liberdade. Quero a minha liberdade. Tempo com a minha família, que é a coisa mais importante da minha vida e também liberdade para realizar meus sonhos de negócios” (URY, 2015, p. 20).

A partir daí, Abílio passou por um grande processo de transformação pessoal que culminou com William Ury e seu colega David Lax, negociando com o outro lado e conseguindo resolver a longa e amarga questão em apenas quatro dias.

### **A ESTRATÉGIA**

Como lidar com as emoções e avaliar os seus impactos nos processos de negociação?

Fisher e Shapiro denotam que o apreço é um interesse importante em uma negociação e uma ação estratégica pois a sua demonstração pode ser uma “medida prática e versátil para incitar emoções positivas em seus interlocutores durante a negociação” (FISHER, SHAPIRO, 2019, p. 27).

Porém a demonstração do apreço na maioria das negociações, esbarra com três grandes obstáculos: *(i)* a não compreensão do ponto de vista dos interlocutores, pela incapacidade de escutar (escuta ativa) e fazer boas perguntas, *(ii)* criticar o mérito de seus argumentos e ações, pela não valoração do que pensam, sentem e fazem e *(iii)* a não comunicação do mérito identificado nos pensamentos, sentimentos e ações das outras pessoas, possibilitando desta maneira que o interlocutor assumira uma postura defensiva (FISHER, SHAPIRO, 2019).

Apreciar não é ceder, mas algo como “ouvir também a música, não só a letra”, mas também não significa fazer concessões (FISHER, SHAPIRO, 2019, p. 28).

William Ury explica que mesmo após Abílio Diniz ter identificado que a sua maior necessidade era ter liberdade pessoal, continuou tendo comportamentos divergentes quanto aos sócios franceses, bem como críticas e episódios de demonstração de raiva em reuniões do conselho de administração da companhia. (URY, 2019).

Quando se reage sem pensar, perde-se de vista os interesses, aqueles importantes e estratégicos em uma negociação.

O oponente pode estar apenas provocando uma reação, tentando desestabilizar a dinâmica e criar uma armadilha para impor o seu jogo. Ao reagir, torna-se parte do problema.

Para quebrar o círculo vicioso de ação e reação, Ury sugere que se “suba no camarote”, vejamos:

Quando se vir em uma negociação difícil, é preciso se distanciar um pouco, recuperar a calma e ter uma visão objetiva da situação. Pense que você está negociando em um palco e imagine-se subindo ao camarote para ver o palco de cima. O “camarote” é uma metáfora para uma atitude mental de distanciamento. Do camarote você tem como avaliar com calma o conflito, quase como se fosse outra pessoa. Você pode pensar de maneira construtiva pelos dois lados e procurar uma maneira mutuamente satisfatória de resolver o conflito (URY, 2019, p.60).

Ury sugere três táticas para identificar o porquê da reação exacerbada, quais sejam: obstrutivas, ofensivas ou enganosas, e o segredo está em reconhecê-las. (URY, 2019).

Ao reconhecer a tática, pode-se neutralizar os seus efeitos, diminuindo as chances de cair em armadilhas como o medo e a apreensão: (i) muralhas, tal como a recusa em ser flexível, como se não houvesse outra opção, (ii) ataques, tal como táticas de pressão para intimidação com o intuito de ceder às exigências do outro lado e (iii) truques, para induzi-lo a ceder, pela presunção de que o outro lado está de boa-fé, muitas vezes pela manipulação de informações (URY, 2019).

No caso do Pão de Açúcar, Abílio Diniz, após uma intensa e longa intermediação de William Ury, começou a exercer controle sobre sua vida promovendo mudanças tais como longas férias com a família, a exploração de novos negócios, como um sim às suas necessidades, que culminou com a procura dos adversários para “uma negociação genuína”, um processo ganha-ganha (URY, 2015). Os detalhes deste processo serão abarcados no tópico a seguir.

### **A SUPERAÇÃO**

Conforme relatado por Ury no mundo real, existem cinco barreiras ao processo de colaboração: (URY, 2013).

Sua reação, quando a barreira está em você mesmo, pois os seres humanos, programados para reagir, ficam divididos e indecisos.

Abílio se encontrava aprisionado na armadilha da luta ganha-perde, tornando-se o pior adversário de si mesmo, preso ao passado, porém tornou-se comprometido em construir sua própria felicidade.

“Com uma forte tendência para reagir atacando, ele se esforçou ao máximo para ir ao camarote como observador da situação e de si mesmo” (URY, 2015, p.125).

A prática persistente e corajosa de se colocar no seu lugar, permitiu que trouxesse à tona seus sentimentos mais sombrios, retomasse a sua vida e agisse como seu amigo ao invés de seu oponente.

A emoção dos outros. Para neutralizar as emoções negativas do oponente, Ury sugere que se posicione ao lado dele, ouça o que tem a dizer (escuta ativa), reconheça os seus argumentos e sentimentos e demonstre respeito.

À medida que Abílio foi recuperando seu equilíbrio mental, promovendo medidas efetivas em sua vida, conseguiu ajudar seus oponentes a recuperar o deles. Ao dizer sim às suas necessidades, conseguiu demonstrar aos sócios que ambos tinham dois interesses comuns: liberdade e dignidade.

A posição dos outros. Como a ideia é a solução conjunta do problema, o melhor é mudar a perspectiva de imposição, colocar-se no lugar do outro e tentar entender o posicionamento inflexível.

Ao promover medidas concretas para sua própria liberdade, Abílio disse sim às suas necessidades. Começou a explorar novos negócios, tornou-se presidente do conselho de administração de outra grande empresa, mudou o seu escritório, o que abriu a possibilidade de procurar seus adversários para uma negociação verdadeira, em que nenhum dos lados perdesse.

A insatisfação dos outros. Um dos maiores obstáculos na contenda, foi o fato de Abílio ter tentado fazer uma fusão com o Grupo Carrefour à revelia dos sócios, o que levou a um pedido de arbitragem internacional.

O grupo Casino, dono de 37% do grupo Pão de Açúcar, afirmou na época, em comunicado oficial, que a negociação era ilegal em virtude dos acordos assinados com Abílio Diniz e que qualquer negociação não poderia ocorrer sem a sua participação.

No caso da negociação entre Abílio Diniz e Jean-Charles Naouri, presidente do grupo Casino, o ponto central era a liberdade. Ambos queriam ser livres para tocar seus projetos sem precisar prestar contas um para o outro (URY, 2013).

O poder dos outros. Seu oponente pode se recusar a cooperar pois acha que pode derrotá-lo. Neste ponto, afirma Ury, (2019, p. 144) “em vez de empurrar o outro lado na direção de um acordo, precisa atraí-lo na direção desejada, isto é, seu trabalho é construir uma ponte dourada para ajudar o oponente a cruzar o abismo.”

A solução conjunta dos problemas é centrada em interesses e não em posicionamentos. Ao se identificar os interesses de ambos os lados como preocupações, necessidades, medos e desejos que motivam as posições contrárias, constroem-se a ponte dourada para que se chegue a um acordo mutuamente consentido.

O negociador de Abílio, William Ury, mudou a dinâmica da situação ao apresentar aos opositores uma série de concessões ao invés de demandas, todas baseadas nos interesses de ambos: a liberação da cláusula de não concorrência, a troca das ações de Abílio com direito a voto por ações sem direito a voto, que ele poderia vender quando quisesse. Abílio se retiraria da presidência do Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar, permitindo aos sócios dirigirem a empresa como quisessem, além de uma declaração conjunta à imprensa comunicando seu bom relacionamento.

Portanto, segundo Ury, o momento decisivo de uma negociação para superar barreiras é quando a negociação com base em posições se transforma em uma negociação para a resolução conjunta de problemas. Pela mudança da perspectiva, muda-se o jogo ao utilizar as premissas do oponente para solucionar o impasse. (URY, 2019).

O caso Pão de Açúcar é considerado uma das maiores disputas empresariais já havidas no Brasil, principalmente pela complexidade das empresas envolvidas, o tamanho do mercado de consumo abrangido, extensa cadeia de fornecedores, número de funcionários, bem como os acionistas.

Por meio de um acordo simples de apenas 7 itens, percebe-se que, através do sistema multiportas, foram utilizadas mais de uma forma autocompositiva de solução de disputas como a negociação e a mediação interventiva, descritos no decorrer do desenvolvimento da pesquisa.

Um *case* de muito sucesso calcado nas melhores técnicas disponíveis e com um negociador/mediador altamente capacitado para encontrar soluções criativas em conjunto com as partes envolvidas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A questão central do presente trabalho era identificar qual o melhor método para dirimir um conflito em um ambiente extremamente antagônico como foi o caso do grupo Pão de Açúcar, capitaneado pelo empresário Abílio Diniz.

Diniz atuou no grupo por mais de 65 anos, estando no comando principal desde 1993.

Após mais de dois anos litigando em dois casos de arbitragem internacional e um processo judicial, foi chamado para atuar como mediador o norte-americano William Ury, conhecido internacionalmente por atuar em casos difíceis.

O método utilizado por Ury é a mediação interventiva, conhecida por *problem-solving*, onde é feita uma intervenção diretamente nas partes a fim de identificar as arestas que impedem a solução do caso.

Como Ury foi chamado pela parte do grupo Pão de Açúcar, atuou diretamente em seu presidente o empresário Abílio Diniz.

Como descrito no presente trabalho, a abordagem da mediação *problem-solving* enfatiza os interesses subjacentes das partes e não as suas posições, e incentiva as partes a manter e construir a sua relação mesmo que discordem, em vez de entrarem em um processo adversarial.

No caso, o processo adversarial se arrastava por mais de dois anos e não se vislumbrava uma solução próxima.

Como a técnica é centrada em interesses e não em posicionamentos, bastou o mediador identificar os interesses de ambos os lados, identificar as posições contrárias e construir o que ele chama de a ponte dourada que conduzirá ao acordo.

Obviamente isto só ocorreu após uma profunda mudança no sócio brasileiro, Abílio Diniz, identificado por Ury como a principal causa do conflito.

A pergunta permanece: a busca da solução ou a busca do consenso?

Após percorrer este longo caminho, conclui-se que para chegar-se ao consenso, é necessário primeiro ultrapassar as barreiras que conduzem à solução.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Código de Processo Civil, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015a**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 25 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Conselho Nacional De Justiça. Resolução 125/2010**. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 25 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Conselho Nacional De Justiça. Justiça em Números**. <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>. Acesso em: 25 set. 2023

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015b. (Lei de Migração)**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13445.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13445.htm). Acesso em: 26 set. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. (Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais)**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9099.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm). Acesso em: 26 set. 2023.

CAMERON, N. J. **Práticas colaborativas: aprofundando o diálogo** - São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2019.

DALLA COSTA, Armando, LUZ, Adão. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: o caso do Grupo Pão de Açúcar**. [https://www.abphe.org.br/arquivos/2003\\_armando\\_dalla\\_costa\\_adao\\_luz\\_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf](https://www.abphe.org.br/arquivos/2003_armando_dalla_costa_adao_luz_sucessao-e-sucesso-nas-empresas-familiares-o-caso-do-grupo-pao-de-acucar.pdf). Acesso em: 22 out. 2023

DEMARCHI, Juliana. **Técnicas de Conciliação e Mediação**. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRATA NETO, Caetano. *Mediação e gerenciamento do processo* - São Paulo: Editora Atlas S/A, 2013.

DOUGLAS, Stone. PATTON, Bruce, HEEN, Sheila. **Conversas Difíceis**; tradução Bruno Fiuza, Roberta Clapp, I. ed. - Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

FISCHER, Roger, URY, William, PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**; como negociar acordos sem fazer concessões. 1ª ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

SANTOS, Vera Helena Araujo Nedeff Rangel. A gestão do conflito quando todos se odeiam: a busca do consenso ou a busca da solução? **Revista Direito UTP**, v.5, n.8, jan./jun. 2024, p. 3-26.

GABBAY, Daniela Monteiro. **Mediação & Judiciário no Brasil e nos EUA**; Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2013.

GUERRERO, Luis Fernando. **Os métodos de solução de conflitos e o processo civil**. São Paulo: Atlas, 2015. (Coleção Atlas de Processo Civil / coordenação Carlos Alberto Carmona)

JELENIK, Rochelle. **Negociação jurídica**: um passo a passo guiado para preparar qualquer negociação de acordo. Porto Alegre: SD Marini, 2020.

KAHANE, Adam. **Trabalhando com o inimigo**: como colaborar com pessoas das quais você discorda, não gosta ou desconfia - São Paulo: Ed. Senac, 2018.

MACEDO, Elaine Harzheim, DAMASCENO, Mariana. (organizadoras). **Sistema multiportas e métodos integrados de resolução de conflitos**. Porto Alegre: Edipucrs, 2018. Disponível em:

[https://www.jfpe.jus.br/images/stories/docs\\_pdf/biblioteca/livros\\_online/sistema\\_multiportas.pdf](https://www.jfpe.jus.br/images/stories/docs_pdf/biblioteca/livros_online/sistema_multiportas.pdf) Acesso em: 25 set. 2023.

MUNIZ, Tânia Lobo; SILVA, Marcos Claro da. **O Modelo de Tribunal Multiportas Americano e o Sistema Brasileiro de Solução de Conflitos**. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS*, Porto Alegre, n. 39, vol. esp., p. 288-311, dez. 2018. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/revfacdir/article/view/77524/51655> Acesso em: 14 out. 2023.

NETO, E. F. ADR (Alternative Dispute Resolution) – **meios alternativos de resolução de conflitos: Solução ou problema?** *Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça*, [S. l.], v. 5, n. 17, p. 118-141, 2011. DOI: 10.30899/dfj.v5i17.351. Disponível em:

<https://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/351>. Acesso em: 26 set. 2023.

PATTON, Bruce, STONE, Douglas, HEEN, Sheila. **Conversas difíceis**. 1. ed. – Rio de Janeiro: Sextante: 2021.

PEREIRA JR., Sylvio. **Mediação De Conflitos nos Juizados Especiais Cíveis**. *Revista OAB RJ*. 2016. Disponível em: <https://revistaelectronica.oabRJ.org.br/?artigo=mediacao-de-conflitos-nos-juizados-especiais-civeis>. Acesso em: 09 out. 2023.

POSTAL, Syndia Nara. **Práticas colaborativas no direito de família**: um estudo de representações sociais - Curitiba: Juruá, 2020.

SPANGLER, Brad. "**Transformative Mediation**." *Beyond Intractability*. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003. Acesso em: 16 out. 2023

SOUZA, Daniel J. R., SOUZA Edilson S., **Teologia e Direitos Humanos**, Publicações Fabapar, 2021

SANTOS, Vera Helena Araujo Nedeff Rangel. A gestão do conflito quando todos se odeiam: a busca do consenso ou a busca da solução? **Revista Direito UTP**, v.5, n.8, jan./jun. 2024, p. 3-26.

TESLER, P. H.; THOMPSON, P. Divórcio Colaborativo; **A maneira revolucionária de reestruturar sua família, resolver problemas legais e seguir adiante**. Tradução de Cláudia Abraham Chueke - São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.

URY, William. **Supere o não**: como negociar com pessoas difíceis – São Paulo: Benvirá, 2019.

\_\_\_\_\_. **Como chegar ao sim com você mesmo** - Rio de Janeiro: Sextante: 2015.

\_\_\_\_\_. **Negocie para vencer**: instrumentos práticos e criativos para chegar ao sim. 2 ed. rev. e atual. – São Paulo: HSM Editora, 2013.

WEBB, S; OUSKY, R. **O caminho colaborativo para o divórcio**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.