

ISSN 1127-8579

Pubblicato dal 09/09/2013

All'indirizzo <http://www.diritto.it/docs/35383-os-meios-alternativos-de-resolu-o-de-conflitos-como-forma-de-acesso-justi-a>

Autore: Marina Matos Sillmann

Os meios alternativos de resolução de conflitos como forma de acesso à Justiça

OS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS COMO FORMA DE ACESSO À JUSTIÇA

Marina Matos Sillmann¹

Pode-se afirmar que a função precípua do Direito é garantir a pacificação social. Porém, ao contrário do que muitos pensam, não é apenas através da justiça comum que se consegue obter a paz social. Os meios alternativos de pacificação social são métodos eficientes de resolução de conflitos, pois além de colocarem um ponto final no problema, eles são mais céleres, econômicos e menos desgastante para os envolvidos do que a justiça comum. O grande porém é que eles ficam esquecidos, já que grande parte da população não tem conhecimento sobre quais são e como funcionam os meios alternativos de resolução de conflitos. O objetivo desta pesquisa é justamente este: ampliar a possibilidade de conhecimento de quais são esses outros métodos de resolução de confrontos para a população leiga em Direito. Como consequência, o trabalho deseja que o número de casos demandados ao Judiciário seja reduzido e a paz social promovida.

Palavras-Chave: Meios alternativos de pacificação social. Resolução de conflitos. Conciliação.

It can be argued that the primary function of law is to ensure social peace. However, contrary to what many think, not only through the common justice it possible to achieve social peace. The alternative means of social pacification are efficient methods of conflict resolution, because in addition to putting an end to the problem, they are faster, economical and less stressful for those involved than the regular courts. The big however is that they are forgotten, since much of the population has no knowledge of what they are and how the alternative means of conflict resolution. The objective of this research is precisely that increase the possibility of knowledge of what these other methods of resolving clashes to lay people in law. As a result, the work you want the number of cases ask the judiciary to be reduced and social harmony is promoted.

Keywords: Alternative means of social pacification; Conflict resolution. Conciliation

¹ Graduando em direito pela Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Direito Prof. Jacy de Assis. marinasillmann@hotmail.com

Introdução

A função do Direito na sociedade é a de coordenar os interesses da vida social, apaziguando, de acordo com os critérios do justo e do equitativo, os conflitos que surgirem. O Direito deve resolver esses problemas com a máxima realização dos valores sociais humanos, mas com o mínimo de sacrifício e desgaste para as partes, cumprindo assim sua missão pacificadora.

Porém, esta área não está sendo atendida pelo Estado com a eficiência que se espera. A resolução de um conflito pelo Poder Judiciário, na maioria das vezes, é lenta, onerosa e em muitos casos insatisfatória para as partes envolvidas. Este fato ocorre, principalmente, pela demanda excessiva. Assim, a busca de soluções alternativas, que podem agilizar a resolução dos conflitos e desafogar o Poder Judiciário, deve ser estimulada.

Além do mais uma lide julgada nem sempre é sinônimo de lide resolvida. Apesar do Juiz de Direito ter prolatado uma sentença e colocado um ponto final ao processo, para as partes a lembrança deste perdurará por um bom tempo: a angústia, o longo tempo de espera, os sentimentos hostis, isso sem falar que é muito provável que o relacionamento que uma parte possuía com a outra, antes do confronto, nunca venha a ser restabelecido.

Os meios alternativos de pacificação de conflitos podem, além de solucionar o conflito, restaurar o relacionamento deturpado pela discórdia. Estes meios trabalham com a reconstrução do diálogo e por isso apresentam uma eficiente solução para o confronto com um desgaste humano bem menor do que a solução via Poder Judiciário.

Em outras palavras, a utilização dos meios alternativos de pacificação social finaliza de forma definitiva o problema, pois acaba com este de acordo com o pensamento e vontade das partes, não apenas com a aplicação da Lei conforme o pensamento do Juiz. Pode-se dizer também que se trata de uma maneira mais humana de resolução de conflitos.

1 O Conflito

O conflito é um fenômeno próprio da convivência humana e pode ser iniciado por diversos motivos, tais como, pensamentos divergentes, insatisfação de uma necessidade, acordos descumpridos, entre outros. Quando tratado de forma pacífica, o conflito pode ser aproveitado para a solução do problema inicial. Porém, quando as pessoas não estão preparadas para lidarem com o conflito ou lidam de uma forma inadequada, ele se transforma em um violento confronto. (SOUZA, 2009, p.2)

É importante para a busca da solução do conflito identificar em qual tipo de conflito o problema a ser analisado está enquadrado. Moore elaborou um modelo identificando cinco fontes de conflito:

O conhecimento das categorias gerais de causas de conflito faz parte do desenvolvimento de uma estratégia de intervenção eficaz. Cinco fontes de conflito são identificadas no modelo de Moore (1996):

1. *Conflito de dados ou de informações*, que envolve a falta de informação e a informação errônea, assim como pontos de vista diferentes sobre os dados que são relevantes, a interpretação desses dados e como é feita a avaliação.
2. *Conflito de relações*, que resulta das emoções fortes, dos estereótipos, das falhas de comunicação e do comportamento negativo persistente. É este tipo de conflito que muitas vezes fornece combustível para as disputas e que pode levar ao conflito destrutivo mesmo quando existem condições para resolver as outras fontes de conflito.
3. *Conflito de valores*, que surge em virtude de diferenças ideológicas ou de diferentes padrões de avaliação das ideias e comportamentos. As diferenças reais ou percebidas em termos de valores não levam necessariamente ao conflito. Este surge apenas quando são impostos valores aos grupos, ou quando se impede que os grupos mantenham os seus sistemas de valores.
4. *Conflito estrutural*, que é causado pela distribuição desigual ou injusta do poder e dos recursos. Limitações de tempo, padrões de interação destrutivos e factores geográficos ou ambientais desfavoráveis contribuem para o conflito estrutural.
5. *Conflito de interesses*, que envolve a concorrência real ou percebida de interesses em relação aos recursos, à forma de resolver uma disputa ou às percepções de confiança e equidade.

A análise dos diferentes tipos de conflito com que as partes se deparam ajuda o mediador a determinar as estratégias para gerir as disputas de forma eficaz. (UNITED NATIONS, 2001, p. 9)

Quando se passa ao processo de solução do conflito, tem-se que este pode ser destrutivo ou construtivo. O processo destrutivo seria aquele marcado pelo rompimento da relação existente entre os conflitantes e deturpada pelo conflito. Já o processo construtivo, seria marcado pela restauração da relação existente entre as partes, antes do início do conflito. Os meios alternativos de pacificação social trabalham com o processo construtivo, justamente por ter como um dos seus objetivos a restauração da relação abalada pelo confronto.

Em pertinente análise feita por Morton Deutsch, *apud*, André Gomma de Azevedo e Ivan Machado Barbosa, tem-se a explicação sobre a adoção do processo negativo de resolução de disputas e suas consequências:

Quanto a esses relevantes aspectos do conflito, Morton Deutsch, em sua obra *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes* apresentou importante classificação de processos de resolução de disputas ao indicar que esses podem ser construtivos ou destrutivos. Para Deutsch, um processo destrutivo se caracteriza pelo enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa em razão da forma pela qual esta é conduzida. Em processos destrutivos há a tendência de o conflito se expandir ou tornar-se mais acentuado no desenvolvimento da relação processual. Como resultado, tal conflito frequentemente torna-se “independente de suas causas iniciais ” assumindo feições competitivas nas quais cada parte busca “vencer” a disputa e decorre da percepção, na mais das vezes errônea, de que os interesses das partes não podem coexistir. Em outras palavras, as partes quando em processos destrutivos de resolução de disputas concluem tal relação processual com esmaecimento da relação social preexistente à disputa e acentuação da animosidade decorrente da ineficiente forma de endereçar o conflito. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 7)

Adentrando ao conflito, temos que este pode ser dividido em três elementos: a pessoa, que consiste no ser humano com seus sentimentos e crenças; o problema, que são as necessidades e interesses contrariados e o processo, ou seja, as formas e procedimentos adotados para a resolução do conflito. Durante a resolução de um conflito todos esses elementos devem ser analisados e ponderados para que a melhor solução possível possa ser encontrada.

Geralmente analisa-se o conflito de forma negativa, atribuindo a este palavras como agressão, insulto, tristeza, problema, etc. Estes pensamentos levam também a reações negativas, exemplificando: raiva, insônia, hostilidade, linguagem verbal agressiva, dentre outros. Se agregar comunicação ao conflito ao invés de reprimi-lo ou lidar com ele de maneira bruta, pode-se ter a análise deste de uma forma positiva e utilizá-lo como forma de amadurecimento, aproximação das partes conflitantes, autoconhecimento, compreensão e harmonização de interesses. (TJMG, curso de conciliação, 2011, p.10)

Sobre os aspectos negativos do conflito tempos o entendimento das Nações Unidas, extraído do manual de resolução de conflitos:

Todos nós sabemos quão destrutivo pode ser um conflito. Quer a partir de experiências pessoais ou de relatos dos meios de comunicação social, todos presenciamos exemplos de aspectos negativos dos conflitos. Por outro lado, o conflito pode ter um lado positivo, construindo relações, criando alianças, estimulando a comunicação, fortalecendo as instituições e criando novas ideias, regras e leis. Estas são as funções dos conflitos. O entendimento de como o conflito nos pode beneficiar é uma parte importante do alicerce da gestão construtiva dos conflitos (UNITED NATIONS, 2001, p. 6)

Muitas pessoas acreditam que um confronto só pode ser solucionado por meio de um processo judicial. O processo judicial pode ser definido como o método de compor a lide em juízo através de uma relação jurídica vinculativa de direito público (THEODORO JUNIOR, 2010, p.55). Esta crença se mostra verdadeira quando o problema versar sobre direito indisponível, que são os direitos tutelados pelo Estado e quanto aos quais não há possibilidade de declínio. Isto também traz um problema para o Poder Judiciário. A quantidade excessiva de demandas torna a solução dos processos lenta e por causa disso o Estado não pode cumprir de forma eficaz sua missão pacificadora.

Além do mais, um conflito solucionado por meio do procedimento judicial é reforçado e a solução imposta pelo Juiz, através da sentença, podendo, inclusive, se mostrar ineficiente se analisada sob o ponto de vista da pacificação social, pois enfraquece as relações sociais anteriores ao conflito e à instauração do processo judicial. Este é o entendimento apresentado por André Gomma de Azevedo e Ivan Machado Barbosa:

Constata-se que, atualmente, em grande parte, o ordenamento jurídico processual, que se dirige predominantemente à pacificação social, organiza-se, segundo a ótica de Morton Deutsch, em torno de processos destrutivos lastreados, em regra, somente no direito positivo. As partes, quando buscam auxílio do Estado para solução de seus conflitos, frequentemente têm o conflito acentuado ante procedimentos que abstratamente se apresentam como brilhantes modelos de lógica jurídica-processual - contudo, no cotidiano, acabam por frequentemente se mostrar ineficientes na medida em que enfraquecem os relacionamentos sociais preexistentes entre as partes em conflito. Exemplificativamente, quando um juiz de direito sentencia determinando com quem ficará a guarda de um filho ou os valores a serem pagos a título de alimentos, põe fim, para fins do direito positivado, a um determinado litígio, todavia, além de não resolver a relação conflituosa, muitas vezes acirra o próprio conflito, criando novas dificuldades para os pais e para os filhos. Torna-se claro que o conflito, em muitos casos, não pode ser resolvido por abstrata aplicação da técnica de subsunção. Ao examinar quais fatos encontram-se presentes para em seguida indicar o direito aplicável à espécie (subsunção) o operador do direito não pode mais

deixar de fora o componente fundamental ao conflito e sua resolução: o ser humano. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 11)

Porém, quando a ação versa sobre direitos disponíveis (geralmente relacionados a direitos patrimoniais) existem outros métodos para a resolução do problema. Como o conceito de jurisdição engloba meios não estatais de resolução de conflitos, uma solução que se mostra bastante satisfatória para resolver os confrontos são os meios alternativos de resolução da lide.

2 Os Meios Alternativos De Resolução De Conflitos

Antes de apresentar a definição de quais são os meios alternativos de resolução de conflitos, é pertinente definir o que é a resolução do conflito. Tem-se que a resolução de conflitos é quando este pode ser resolvido, abordando suas causas e a partir disso encontrar uma solução que abarque todas as causas do problema. Neste sentido tem-se o entendimento das Nações Unidas:

Resolução de Conflitos implica que o conflito pode ser *resolvido* quando são abordadas as suas causas essenciais. Consequentemente, este conceito está associado a uma abordagem centrada na identificação dessas causas profundamente enraizadas e na procura de soluções através de um processo de resolução conjunta dos problemas. (UNITED NATIONS, 2001, p. 7)

Os meios alternativos são formas extrajudiciais de resolução do processo e possuem, se executados da forma correta, a mesma validade perante terceiros e *inter partes*, que o procedimento judicial. Inclusive, a decisão tomada terá poder coercitivo, sendo passível, se não cumprida, de execução por via judicial.

Essas formas são divididas em três grandes grupos: autotutela, heterocomposição e autocomposição.

A primeira forma consiste em uma das partes impor sua vontade à outra, sem negociação, em outras palavras, seria o “direito feito com as próprias mãos”. Atualmente a

autotutela é vedada no Direito Brasileiro, salvo nos casos previstos em lei, como a legítima defesa.

Na segunda forma, o confronto é solucionado com a ajuda de um terceiro, são exemplos a mediação, a arbitragem e a conciliação. Na mediação o papel do terceiro é o de conduzir o debate para que as partes escolham qual é a melhor solução para o conflito, ou seja, colaborar na reconstrução da conversa (o mediador auxilia na transformação da linguagem negativa para a positiva). Já na arbitragem o terceiro assume o papel de árbitro e é ele quem decide o conflito. A decisão do árbitro equivale à decisão de um juiz togado. Por fim, na conciliação, o papel do terceiro também é de facilitador do diálogo, porém com a diferença de objetivos em relação à mediação: enquanto o objetivo do primeiro é a obtenção de um acordo, o do segundo é a restauração do diálogo.

A terceira forma, a autocomposição, é semelhante à autotutela, porém o conflito é resolvido de modo bilateral, ou seja, as partes chegam a um consenso juntas, sem o auxílio de um terceiro estranho ao conflito. Um exemplo dessa forma de resolução de conflito é a negociação.

Os meios alternativos de resolução de conflitos trabalham geralmente, com a concessão de interesses, ou seja, os conflitantes cedem parte de suas pretensões iniciais visando a obtenção da solução do conflito. Porém o que os conflitantes cedem são os chamados satisfatores, que são interesses supérfluos que podem ser facilmente negociados ou substituídos. Os meios alternativos de resolução de conflitos não atuam quando o conflito a ser trabalhado versa sobre uma necessidade, pois esta é indisponível, insubstituível e qualquer conflito que verse sobre uma necessidade deve ser solucionado junto ao Poder Judiciário. Neste sentido tem-se o entendimento das Nações Unidas.

Consequentemente, existe uma diferença importante entre as necessidades humanas e seus satisfatores. Os satisfatores podem ser objecto de concessões ou ser ignorados, as necessidades não. Um satisfactor da necessidade de respeito (afecto) pode ser, por exemplo, possuir um carro de luxo. Uma vez que a gama de satisfactores desta necessidade é muito ampla, é possível substituir este satisfactor por outro (p. ex. o elogio sincero por um trabalho bem feito). Os satisfactores podem ser negociados, porém a necessidade de respeito não é passível de concessões – ela continuará a existir. (UNITED NATIONS,2001, p. 17)

2.1 Arbitragem

A arbitragem é o meio de resolução extrajudicial de conflitos que mais se aproxima de um juízo possuindo vantagens (economia, flexibilização e celeridade) e desvantagens (possibilidade de o árbitro ser parcial, necessidade de execução judicial da sentença e risco de anulação do procedimento) Cabe aos conflitantes analisarem e decidirem qual será o melhor meio para a solução do conflito.

Neste sentido tem-se o conceito de arbitragem extraído do Manual de resolução de conflitos, elaborado pelas Nações Unidas:

Arbitragem é uma forma de resolução de disputas na qual uma terceira parte decide o resultado da disputa. Normalmente as partes designam o árbitro que tomará a decisão. A decisão do árbitro pode ser vinculativa ou não vinculativa para as partes, dependendo do acordo realizado antes do início do processo de arbitragem. A arbitragem não vinculativa é frequentemente utilizada para assistir as partes que se encontram num impasse em relação a uma determinada questão. Embora as partes não sejam obrigadas a aceitar o resultado, o peso da decisão do árbitro fornece o estímulo para as partes reconsiderarem as suas opções anteriores (UNITED NATIONS,2001, p. 9)

É também o meio alternativo de resolução de conflitos mais formal, dando assim menos liberdade de escolha para as partes conflitantes.

A arbitragem é regida no Brasil pela lei 9.307/96 e, ao contrário da mediação não são as partes que conduzem o processo, mas sim o árbitro que é quem define os procedimentos a serem utilizados, quem é o possuidor do direito posto em pauta e qual será a melhor solução para o conflito. As partes escolhem o árbitro e qual é o prazo máximo para que o confronto seja resolvido (caso não desejem usar o prazo legal de seis meses).

O árbitro deve ser capaz, possuir uma reputação ilibada e ter um certo conhecimento sobre o tema do conflito, e embora não seja uma exigência o bacharelado em Direito, é aconselhável que ele possua conhecimento jurídico. A lei supramencionada traz em seu artigo 13, algumas considerações sobre o árbitro:

Art. 13. Pode ser árbitro qualquer pessoa capaz e que tenha a confiança das partes.

§ 1º As partes nomearão um ou mais árbitros, sempre em número ímpar, podendo nomear, também, os respectivos suplentes.

§ 2º Quando as partes nomearem árbitros em número par, estes estão autorizados, desde logo, a nomear mais um árbitro. Não havendo acordo, requererão as partes ao órgão do Poder Judiciário a que tocaria, originariamente, o julgamento da causa a nomeação do árbitro, aplicável, no que couber, o procedimento previsto no art. 7º desta Lei.

§ 3º As partes poderão, de comum acordo, estabelecer o processo de escolha dos árbitros, ou adotar as regras de um órgão arbitral institucional ou entidade especializada.

§ 4º Sendo nomeados vários árbitros, estes, por maioria, elegerão o presidente do tribunal arbitral. Não havendo consenso, será designado presidente o mais idoso.

§ 5º O árbitro ou o presidente do tribunal designará, se julgar conveniente, um secretário, que poderá ser um dos árbitros.

§ 6º No desempenho de sua função, o árbitro deverá proceder com imparcialidade, independência, competência, diligência e discricção.

§ 7º Poderá o árbitro ou o tribunal arbitral determinar às partes o adiantamento de verbas para despesas e diligências que julgar necessárias. (BRASIL, Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.)

O Estado confere alguns poderes ao árbitro como o de outorgar às decisões arbitrais a força de coisa julgada, sem necessidade de homologação pelos tribunais, conforme artigo 18. da Lei 9.307: “O árbitro é juiz de fato e de direito, e a sentença que proferir não fica sujeita a recurso ou a homologação pelo Poder Judiciário.”

A lei supra mencionada apresenta os requisitos obrigatórios da sentença arbitral (art. 26) e os casos em que a sentença será nula (art.32):

Art. 26. São requisitos obrigatórios da sentença arbitral:

- I - o relatório, que conterà os nomes das partes e um resumo do litígio;
- II - os fundamentos da decisão, onde serão analisadas as questões de fato e de direito, mencionando-se, expressamente, se os árbitros julgaram por equidade;
- III - o dispositivo, em que os árbitros resolverão as questões que lhes forem submetidas e estabelecerão o prazo para o cumprimento da decisão, se for o caso; e
- IV - a data e o lugar em que foi proferida.

Parágrafo único. A sentença arbitral será assinada pelo árbitro ou por todos os árbitros. Caberá ao presidente do tribunal arbitral, na hipótese de um ou alguns dos árbitros não poder ou não querer assinar a sentença, certificar tal fato.

Art. 32. É nula a sentença arbitral se:

- I - for nulo o compromisso;
- II - emanou de quem não podia ser árbitro;
- III - não contiver os requisitos do art. 26 desta Lei;
- IV - for proferida fora dos limites da convenção de arbitragem;
- V - não decidir todo o litígio submetido à arbitragem;
- VI - comprovado que foi proferida por prevaricação, concussão ou corrupção passiva;
- VII - proferida fora do prazo, respeitado o disposto no art. 12, inciso III, desta Lei; e

VIII - forem desrespeitados os princípios de que trata o art. 21, § 2º, desta Lei. (BRASIL, Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.)

2.2 Negociação

A negociação é o meio alternativo de resolução de conflitos em que as partes conflitantes, sem o auxílio de um terceiro estranho ao conflito, buscam a solução do confronto.

É um processo bem natural, pois as pessoas passam boa parte de suas vidas negociando, por exemplo, qual o preço a ser pago, o local em que ficará a mesa do trabalho, datas de entrega de compromissos, lugares para passear, entre outros.

Segundo Lília Maia de Moraes Sales (2004, p.37):

O cumprimento das decisões apresentadas através da negociação não é obrigatório. As partes são livres para cumpri-las ou não. É certo que, tendo as partes negociado conscientemente, a consequência natural é a do cumprimento da decisão. Há de se ressaltar que, quando a negociação é atribuída à validade jurídica, como um contrato, o cumprimento torna-se obrigatório.

E a autora completa:

Para a negociação apresentar-se eficaz, impõe-se a existência da vontade das partes envolvidas para a solução do problema, dependendo exclusivamente das suas habilidades a superação das desconfianças e a dissipação das animosidades, criando vínculos cooperativos entre elas.

No mesmo sentido tem-se o conceito elaborado pelas Nações Unidas no manual de resolução de conflitos:

Negociação refere-se tanto a processos competitivos (negociação posicional) como a esforços cooperativos (negociação baseada nos interesses). Na negociação posicional, as partes fazem propostas e contrapropostas que elas julgam que irão resolver o conflito. Este intercâmbio de propostas normalmente converge para uma solução que ambas as partes consideram aceitável. O sucesso da negociação posicional baseia-se na capacidade de uma das partes iludir a outra sobre os pontos fortes e fracos que possui, de modo a obter um resultado que lhe é favorável. A negociação baseada nos interesses destina-se às partes que necessitam criar ou manter relações saudáveis. Neste tipo de processo, elas discutem os problemas que enfrentam e expressam os interesses, valores e necessidades que trazem à mesa de negociações. Em lugar de centrar-se em medidas competitivas e em ganhar a negociação, as partes colaboram procurando criar soluções que privilegiam a convergência dos seus interesses, valores e necessidades

Negociação é uma tentativa voluntária de resolver os conflitos que surgem devido a necessidades, interesses e objectivos opostos. Trata-se de uma abordagem de resolução de problemas no qual as partes procuram um acordo em lugar de recorrer à força e à violência. Quando as relações são ameaçadas ou deterioraram-se, em presença de forte desconfiança e violência, a negociação como abordagem de resolução de problemas é particularmente difícil, porém a mais apropriada. (UNITED NATIONS,2001, p. 26)

2.3 Mediação

A maior dificuldade na resolução de um conflito é devido à perda da comunicação eficaz entre os conflitantes e a dificuldade que os conflitantes possuem em analisar o conflito de forma neutra, sem deixar sua percepção pessoal do problema interferir na resolução. A função do mediador é justamente restaurar essa capacidade de comunicação através de técnicas de linguagem e regras decididas entre conflitantes e mediador. O mediador não decide o conflito, mas sim encaminha as partes a chegarem a um acordo justo através da retirada das percepções subjetivas que os conflitantes têm sobre o conflito.

Nas palavras de Lília Maia de Moraes Sales (2004, p.30):

A mediação, como um meio para facilitar a solução de controvérsias, deve ser entendida, em todo o seu procedimento como prevenção, já que evita a má administração do problema e procura o tratamento dos conflitos, ou seja, durante o processo de mediação, o mediador, com sua visão de terceiro imparcial, deve aprofundar-se no problema exposto, possibilitando o encontro e a solução real do conflito.

E a autora continua:

Fala-se em ‘solução real’ porque o fato de dar ganho de causa a uma parte não significa obrigatoriamente que o conflito esteja resolvido. Muitas vezes resolve-se uma querela judicial e outras dezenas aparecem como consequência. Isso se dá comumente porque o impasse revelado, exposto, não é o real. Pouco adianta resolver o problema aparente, pois o real continuará a existir. No momento em que o mediador ajuda a solucionar efetivamente a controvérsia, ele faz ligações entre as pessoas, cria vínculos que não existiam. Dessa forma, alcança o impasse real e daí passa a prevenir a má administração de outros futuros.

Temos também o conceito retirado do manual de resolução de conflitos elaborado pelas Nações Unidas:

Mediação refere-se ao processo pelo qual um terceiro presta assistência em termos de procedimento para ajudar as pessoas ou grupos em conflito a resolverem as suas diferenças. Os processos de mediação variam através do mundo na forma e na filosofia subjacente. Em muitos países ocidentais, o mediador é geralmente uma pessoa independente, imparcial, que não possui poder de decisão. Em outras sociedades pode ser mais importante que seja uma pessoa conhecida na qual as duas partes confiam, em vez de ser vista como imparcial. A mediação é um processo voluntário cujo sucesso está ligado à atribuição do poder de decisão às partes em disputa. O mediador estrutura o processo de modo a criar um ambiente seguro para que ambas as partes discutam o conflito e encontrem soluções que satisfaçam os seus interesses. (UNITED NATIONS, 2001, p. 8)

Em relação à figura do mediador, este não precisa ter a formação acadêmica em Direito, mas deve ser uma pessoa capaz (em pelo exercício das atividades civis), com certo conhecimento jurídico sobre o assunto versado e com capacidade de dialogar. Mais importante do que a formação jurídica é o tato que o mediador deve possuir, ou seja, o mediador deve ser alguém capaz de perceber as necessidades reais dos conflitantes para encontrar o cerne do conflito e a partir disso solucioná-lo.

O procedimento da mediação é simples. O primeiro passo é estabelecer um ambiente tranquilo e confortável para que os conflitantes se sintam bem. Depois, na presença dos participantes, o mediador descreve como irá funcionar a mediação e estabelece algumas regras de comportamento. O terceiro passo é dar a palavra aos conflitantes, sendo que cada um terá sua vez para falar. É importante ressaltar que o mediador deve procurar manter sempre a ordem e o respeito, controlando o participante, caso ele se exalte.

Após os conflitantes apresentarem suas perspectivas sobre o conflito, o mediador irá enumerar os problemas apresentados e modificando, se necessário, as palavras utilizadas pelas partes para que fique bem claro qual é o problema discutido. O próximo passo é deixar que os conflitantes apresentem possíveis soluções para os problemas enumerados e se for pertinente apresentar uma sugestão de acordo.

Caso os participantes aceitem as soluções propostas, o mediador irá redigir o termo de acordo. É importante lembrar que as partes não são obrigadas a aceitar o acordo e o mediador jamais deve forçar a assinatura de um acordo.

Sobre o procedimento da mediação:

A mediação é um processo voluntário cujo sucesso está ligado à atribuição do poder de decisão às partes envolvidas no conflito. O mediador estrutura o processo visando criar um ambiente seguro para que as partes discutam o conflito e encontrem soluções que satisfaçam os seus interesses. Normalmente a mediação começa com uma apresentação que inclui, entre

outros aspectos, uma descrição do processo e regras básicas que fornecem as diretrizes de comportamento dos participantes. As partes, por sua vez, têm a oportunidade de apresentar a sua perspectiva do conflito. Depois disso é elaborada uma lista de problemas e uma agenda destinada a orientar as partes durante o processo de resolução. A seguir o mediador ajuda as partes a negociar soluções para os problemas identificados. Quando é encontrada uma solução específica, pede-se as partes para confirmar a sua aceitação. (UNITED NATIONS, 2001, p. 45)

O resultado da mediação equivale a um título executivo extrajudicial, nos termos do Art. 558, do instituto processual civil. Deve ser assinado pelo devedor e por mais duas testemunhas.

Art. 585. São títulos executivos extrajudiciais:

I - a letra de câmbio, a nota promissória, a duplicata, a debênture e o cheque;

II - a escritura pública ou outro documento público assinado pelo devedor; o documento particular assinado pelo devedor e por duas testemunhas; o instrumento de transação referendado pelo Ministério Público, pela Defensoria Pública ou pelos advogados dos transatores;

III - os contratos garantidos por hipoteca, penhor, anticrese e caução, bem como os de seguro de vida;

IV - o crédito decorrente de foro e laudêmio; V - o crédito, documentalmente comprovado, decorrente de aluguel de imóvel, bem como de encargos acessórios, tais como taxas e despesas de condomínio;

VI - o crédito de serventuário de justiça, de perito, de intérprete, ou de tradutor, quando as custas, emolumentos ou honorários forem aprovados por decisão judicial;

VII - a certidão de dívida ativa da Fazenda Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios, correspondente aos créditos inscritos na forma da lei;

VIII - todos os demais títulos a que, por disposição expressa, a lei atribuir força executiva.

§ 1º A propositura de qualquer ação relativa ao débito constante do título executivo não inibe o credor de promover-lhe a execução.

§ 2º Não dependem de homologação pelo Supremo Tribunal Federal, para serem executados, os títulos executivos extrajudiciais, oriundos de país estrangeiro. O título, para ter eficácia executiva, há de satisfazer aos requisitos de formação exigidos pela lei do lugar de sua celebração e indicar o Brasil como o lugar de cumprimento da obrigação. (BRASIL, Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973).

Caso ajam de má-fé e não cumram o acordo, cabe a parte que se sentiu prejudicada ingressar na justiça comum com um processo de execução para garantir seus direitos. É utilizado o processo de execução porque o acordo é um título executivo extrajudicial, ou seja, não existe mais a necessidade de se conhecer quem possui o direito posto em conflito, mas

sim a necessidade de forçar seu cumprimento. Cabe ressaltar que o acordo homologado por juiz também tem força executiva.

A mediação possui quatro objetivos: resolução imediata do conflito, prevenção de novos conflitos, inclusão social e restauração da paz social. Cabe ressaltar que além dos baixos custos e da celeridade, a mediação é um processo sigiloso (exceto quando versar sobre interesse público ou se as partes assim quiserem).

As Nações Unidas elaboraram uma lista contendo os seis elementos essenciais da mediação e que diferencia este procedimento dos demais meios de resolução de conflito:

Elementos essenciais da mediação:

A mediação distingue-se de outras formas de resolução de conflitos pelos elementos seguintes:

1. O processo é voluntário: As partes não podem ser coagidas à mediação, podendo optar por abandonar o processo a qualquer momento.
 2. O mediador deve ser bem aceito por todas as partes envolvidas no processo.
 3. O mediador oferece assistência *de procedimento* e não assistência *concreta*: Por outras palavras, o mediador controla o processo de resolução do conflito, enquanto o conteúdo é do domínio das partes.
 4. O mediador deve permanecer imparcial: Quer dizer, o mediador deve ser capaz de pôr de lado a sua opinião sobre qual deveria ser a solução do conflito. Além disso, o mediador deve ser visto como neutro, no sentido de que não deve estar em posição de beneficiar se o conflito persistir, ou de beneficiar directamente (sob a forma de alguma espécie de compensação) de uma das partes.
 5. As potenciais soluções e decisões sobre acordos são determinadas pelas partes em conflito, não pelo mediador: Embora o mediador possa sugerir soluções possíveis, são as partes que decidem o resultado que melhor satisfará a seus interesses. O mediador não faz o papel de juiz ou de árbitro.
 6. A mediação é um método baseado nos interesses, isto é, procura reconciliar os interesses materiais, psicológicos e de procedimento das partes, em lugar de determinar quem tem razão ou é mais poderoso.
- (UNITED NATIONS, 2001, p. 45)

Em suma, a mediação é uma atividade em que o “eu” busca entender o “outro” e se fazer entendido pelo “outro” com o auxílio de um estranho ao conflito, sem julgar ou atribuir a culpa à um dos conflitantes. O objetivo é resgatar os sentimentos dos participantes, ponderar divergências, procurar soluções que satisfaçam a todos e que gerem um sentimento de comprometimento mútuo para a solução do problema. A mediação bem sucedida leva a restauração do diálogo e conseqüentemente diminui o desgaste emocional entre os envolvidos.

2.4 Conciliação

A conciliação é o meio alternativo de resolução de conflitos em que um terceiro neutro auxilia as partes a chegarem a um consenso sobre a questão em conflito, obtendo assim um acordo.

Nas palavras de Azevedo e Barbosa, conciliação é:

Um processo composto por vários atos procedimentais pelo qual um terceiro imparcial facilita a negociação entre pessoas em conflito, as habilita a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se compatibilizam aos seus interesses e necessidades. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 13)

Bem similar à mediação, sendo muito tênue a linha a linha que separa estes dois meios de resolução de conflitos, a conciliação apresenta os mesmos requisitos de validade do acordo e em relação a figura do conciliador. Conforme explicado anteriormente, a diferença entre a conciliação e a mediação está na finalidade buscada por elas: para o primeiro a obtenção do acordo e para a segunda a restauração da comunicação rompida pelo conflito. Embora alguns autores entendam que tanto o mediador como o conciliador possam apresentar soluções para o conflito, outros entendem que outra diferença é a participação mais efetiva do conciliador em relação à do mediador, já que para estes autores apenas o conciliador pode apresentar soluções para o conflito do qual está cuidando. Este é o entendimento de Azevedo e Barbosa:

Cabe registrar que alguns autores distinguem a conciliação da mediação indicando que naquele processo o conciliador pode apresentar uma apreciação do mérito ou uma recomendação de uma solução tida por ele (conciliador) como justa. Por sua vez na mediação tais recomendações não seriam cabíveis. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 14)

É pertinente ressaltar que a participação das partes no processo de conciliação é voluntária, não havendo prejuízo caso decidam não assinar o acordo ou não compareçam na sessão.

Para a obtenção do acordo o conciliador deve estar atento aos aspectos emocionais, já que quanto mais confortáveis e tranquilas as partes estiverem, mais fácil será o encontro da

abertura para a proposição do acordo e conseqüentemente a solução do conflito apresentado. Este entendimento é compartilhado por Azevedo e Barbosa:

A conciliação deve levar em consideração aspectos emocionais durante o processo e ao conciliador não caberá decidir pelas partes, mas as conduzir a um diálogo produtivo, superando barreiras de comunicação a fim de que as partes encontrem a solução. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 17)

Por fim, para que a conciliação produza seus efeitos é necessário que as partes estejam abertas para escutar o outro e a partir disso trabalhem juntas para encontrar uma solução razoável para o conflito. O objetivo da conciliação não é definir quem é o culpado pelo problema, mas sim buscar uma solução que melhor atente às necessidades daqueles que buscaram o auxílio do conciliador.

Neste sentido, Azevedo e Barbosa doutrinam:

Apesar das indiscutíveis vantagens, a conciliação tende a não produzir os seus resultados satisfatórios se certos requisitos mínimos não estiverem presentes no conflito. Dessa maneira, para que a conciliação possa produzir os seus aspectos benéficos, é preciso que, dentre outros fatores, as partes queiram uma solução e esforcem-se para alcançá-la; que as partes cujos interesses estão sendo discutidos compareçam à sessão de conciliação e que as partes sejam capazes de honrar os compromissos assumidos. Contudo, sendo atendidos os requisitos mínimos, a conciliação adapta-se a quase todos os tipos de conflito. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 18)

3 Características De Um Bom Conciliador/ Mediador

O conciliador/mediador deve ser alguém capaz para os atos da vida civil, íntegro, com boa capacidade de comunicação e conhecimento jurídico, não sendo necessária a formação em direito.

André Gomma de Azevedo e Ivan Machado Barbosa enumeraram as características essenciais de um bom conciliador/mediador, a saber:

Capacidade a aplicar diferentes técnicas autocompositivas de acordo com a necessidade de cada disputa.

Capacidade de escutar a exposição de uma pessoa com atenção, utilizando de determinadas técnicas.

Capacidade de inspirar respeito e confiança.

Capacidade de estar confortável em situações em que os ânimos estejam acirrados.

A paciência.

Capacidade de afastar seus preconceitos por ocasião da conciliação.

A imparcialidade.

Possuir empatia, isto é, ser capaz de colocar-se no lugar do outro, sem, contudo, tomar partido.

A gentileza e respeito no trato com as partes. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 20)

O conciliador/mediador possui o papel de facilitados do diálogo e deve ressaltar que não é juiz nem árbitro e por isso não irá julgar a causa ou identificar culpados. A conciliação é um procedimento muito delicado, pois o conciliador deverá estar atento para as palavras que emprega, de modo a não deixar que uma das partes se sinta com menos atenção do que a outra. Outro ponto importante é que o conciliador deverá tentar sempre transformar as frases hostis de uma das partes em frases construtivas, que busquem o sentido real do que a parte quis dizer para que assim possa se caminhar na obtenção de um acordo.

Conforme já mencionado, é permitido ao conciliador formular perguntas para obter as informações necessárias para a solução da controvérsia, para isso deve ter muito cuidado na escolha das palavras para não causar desconfiança quanto a sua parcialidade, pois isso arruinaria a conciliação/mediação.

Neste sentido:

De igual forma, o conciliador deve ter cautela na formulação de perguntas. Em determinadas situações, ser direto ou indireto demais pode dar causa a uma desconfiança quanto à sua parcialidade ou mesmo competência na compreensão do problema. Deve ele estudar as diversas técnicas de como se dirigir a cada uma das partes e as aplicar com total atenção no momento em que a conciliação estiver se desenvolvendo. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 48)

O conciliador também deve sempre buscar manter um ambiente confortável, para que os participantes se sintam a vontade para expressar seus sentimentos. O respeito entre as partes também deve estar sempre presente. Também é importante que o conciliador saiba ouvir, pois muitos procuram as sessões de conciliação/mediação para desabafar. O sentimento de alívio que o desabafo provoca é essencial para restauração da paz.

Em suma:

O papel do conciliador, como terceiro neutro, é apenas o de catalisador de soluções. Não cabe a ele resolver o conflito ou trazer soluções prontas para as questões, mas apenas estimular para que elas mesmas cheguem a uma solução. Como o conciliador tem a função de meramente auxiliar as partes para que essas alcancem a melhor solução para suas questões conflitantes, todas as ideias levantadas por elas concernentes a soluções devem ser estimuladas. Para cada ideia, devem ser discutidos os pontos fracos e os pontos fortes, o que deve ser mantido e o que deve ser modificado, suas implicações e suas consequências. De fato, além de explorar as opções, é importante ir a fundo em todas as suas especificidades e reconhecer os possíveis resultados que podem advir de cada uma delas, para melhor atender aos interesses e necessidades das partes. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 110)

4 A Linguagem Do Conflito E A Linguagem Da Solução: Técnicas De Conversa

Talvez mais importante que escolher o meio alternativo mais adequado para a resolução do conflito que está sendo analisado é possuir o conhecimento de técnicas de linguagem fundamentais para a percepção, análise e resolução do confronto.

Estas técnicas são extraídas da ciência da programação neolinguística, que pode ser definida como o estudo da modelagem do comportamento humano a partir de técnicas de linguagem que criam estruturas comportamentais. Um exemplo prático da aplicação da programação neolinguística é quando se elogia uma pessoa para depois criticá-la. Este gesto simples cria na mente da pessoa uma possibilidade de aceitação maior da crítica do que se esta for feita de modo direto.

Estas técnicas serão aplicadas principalmente na mediação e na conciliação, já que é fundamental para estes dois meios a transformação da percepção negativa do conflito em positiva.

Se passarmos a perceber o conflito como uma oportunidade de aprendizado poderá encontrar de forma mais tranquila a sua solução. Para tornar o conflito um instrumento de aprendizagem é fundamental mostrar para os conflitantes que o fato que ocasionou o confronto, apesar de ter causado um mal estar, deve ficar no passado para que assim se possa procurar entendê-lo e com isso encontrar uma solução que atenda aos interesses de ambos.

Outro fator fundamental na busca de um acordo é procurar entender os motivos que levaram a pessoa a ter a posição apresentada, uma vez que, geralmente as pessoas negociam com base em posições. Na busca pelo melhor acordo o conciliador deve enxergar qual é o interesse por trás das posições e fazer com que as partes negociem com base nestes interesses. Desse modo ficará mais fácil de obter um acordo que agrade a todos. Inclusive pode se chegar a conclusão que o interesse dos conflitantes é o mesmo.

É importante que o conciliador/mediador ouça atentamente o que os participantes tem a dizer. Quando a parte sente que alguém está a escutando o sentimento de revolta, gerado pelo conflito, é mitigado pelo sentimento de atenção recebida. Ouvir atentamente não significa concordar ou emitir qualquer juízo de valor sobre o que está sendo dito, o conciliador/mediador deve apenas demonstrar que compreendeu o que foi dito. Além do mais, o conciliador/mediador consegue captar o cerne do conflito apenas ouvindo com atenção o que foi dito pelas partes.

Este é o ensinamento de Azevedo e Barbosa:

Ouvir ativamente significa escutar e entender o que está sendo dito sem se deixar influenciar por pensamentos judicantes ou que contenham juízos de valor – ao mesmo tempo deve o ouvinte demonstrar, inclusive por linguagem corporal, que está prestando atenção ao que está sendo dito. Isso não quer dizer que o conciliador deva concordar com a parte. Recomenda-se que apenas se deixe claro que a mensagem que foi passada foi compreendida. Muitas vezes, uma parte que se apresenta inicialmente com semblante fechado e postura não cooperativa, pode adotar uma postura bastante produtiva, apenas porque sentiu que foi ouvida com atenção. Isto porque ser ouvido significa ser levado a sério. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 67)

Além disso, apenas ouvindo com atenção poderá o conciliador identificar as questões mais importantes, as suas emoções e a dinâmica do conflito - o que faz com que as intervenções do conciliador sejam muito mais eficientes e oportunas. Quando a parte que está falando sente que não está sendo interrompida ou questionada, isso a deixa mais à vontade e faz com que ela consiga articular melhor a informação que deseja transmitir. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p.68)

Outra técnica que deve ser utilizada no processo de conciliação/mediação é fracionar o que foi dito. Diante de uma situação de angústia as pessoas tendem a reunir todas as informações a serem transmitidas em uma única frase, por isso o conciliador/mediador deve procurar fracionar o que foi dito pelos participantes. Este gesto simples transforma uma única questão complexa em várias questões simples e mais tranquilas de serem solucionadas.

Este é o ensinamento de Azevedo e Barbosa:

Diante de uma controvérsia, as partes têm a tendência de aglutinar questões, sentimentos e interesses em uma grande questão, que lhes parece extremamente complexa e praticamente insolúvel. Ao fragmentar essas questões em questões menores, o conciliador tira das partes um grande peso, e as capacita a lidar com as questões elas mesmas. Depois de separar e reconhecer questões, sentimentos e interesses, o conciliador deve analisar a controvérsia em pequenos blocos, começando por questões menos complexas, por interesses comuns e por sentimentos positivos. Ainda que não se trate, neste primeiro momento, da questão ou do interesse principal, as partes já se sentem bem mais aliviadas pois já foram capazes de resolver algumas questões. Ao se sentirem capazes de resolver elas mesmas as questões, as partes desenvolvem pelo conciliador um sentimento de gratidão, e reforçam confiança que nele depositaram no início do processo. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 75)

Junto com a técnica de fragmentação das questões apresentadas, o conciliador deve separar as pessoas da questão apresentada. Ele deve ressaltar que a disputa não tem como causa a pessoa, mas sim uma situação. Isto é fundamental para a restauração do relacionamento deturpado com o conflito, pois ao compreender que os sentimentos hostis foram causados por alguma conduta ou situação e não pela pessoa em si, fica fácil perdoar o ocorrido e solucionar o problema. (AZEVEDO, BARBOSA, 2007, p. 71)

Por fim, o facilitador deve ter em mente as técnicas de resolução de conflito e saber que cada situação é única e perceber as particularidades de cada caso, para então decidir qual é a melhor técnica a ser aplicada em cada caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de conhecimento de todos que o Poder Judiciário não está cumprindo de forma eficaz sua função pacificadora. Os motivos são vários como a falta de juízos, servidores da justiça, os inúmeros recursos, as brechas na lei para se conseguir tempo e uma quantidade enorme de processos tramitando na justiça.

Uma solução bastante simples para diminuir a lentidão da justiça é o incentivo ao uso dos meios alternativos de resolução da lide. As vantagens destes meios não se resumem à

celeridade, mas são várias como o baixo custo, o sigilo, o menor desgaste emocional, a restauração do diálogo rompido, entre outras. Deve se mostrar à população a eficácia destes meios e como eles funcionam, pois muitos não acreditam que as formas alternativas possuem a mesma validade que uma sentença dada por um juiz togado.

Além do mais, o acesso à justiça não é apenas o acesso ao judiciário. O principal acesso a justiça é a certeza de que o conflito foi solucionado de maneira justa e ninguém melhor do que os próprios conflitantes para encontrar a melhor solução, pois somente eles sabem o que levou ao confronto e somente eles sabem qual será a melhor forma de colocar um fim a ele.

Mas para isso acontecer muitas vezes é necessária a ajuda de um condutor da conversa, já que os conflitantes podem estar cegados pelo conflito e com o auxílio deste condutor romper as barreiras e encontrar a tão sonhada solução.

A falta de conhecimento não deve ser um empecilho para que as formas alternativas de pacificação social sejam expandidas, por isso devem ser amplamente divulgada a todos. Afinal promover a paz social é responsabilidade de todos e não apenas dos operadores do Direito.

REFERENCIAS

ANDRADE, Lédio Rosa de. **Introdução ao direito alternativo brasileiro**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 1996.

AZEVEDO, André Gomma. BARBOSA, Ivan Machado. (orgs.) Manual de autocomposição judicial: estudos em arbitragem, mediação e negociação Vol 4 /– Brasília: Grupos de Pesquisa, 2007.

BRASIL. Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **Apostila do curso de conciliação**. Belo Horizonte: TJMG, 2011.

BRASIL, **Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973**. Brasília, 1973.

BRASIL, **Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996**. Brasília, 1996.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do processo**. 25ª edição. São Paulo: Malheiros, 2009.

COMINI, Leandro Vito. **A jurisdição estatal e as alternativas para a solução dos conflitos**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 09 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.27520>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

DILTS, Robert. **Resolvendo conflitos com a PNL**. Disponível em: <<http://www.golfinho.com.br/artpnl/artigodomes200607.htm>>. Acesso em: 12 abr.2011

EGGER, Ildemar. **Cultura da paz e mediação: uma experiência com adolescentes**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil**. Vol. I. 51ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

MORAIS, José Luis Bolzan de. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora: 1999.

PUTNAM, L.L., POOLE, M.S. (1987), **Conflict and Negotiation**, handbook of organizational communication: aninterdisciplinary perspective. Newbury Park, p. 549-599. 1987.

SALES, Lília Maia de Moraes Sales. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SOUZA, Fábio Araujo de Holanda. **As formas alternativas de resolução de conflitos e a mediação familiar**. Conteúdo jurídico, 17 jun. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/divorcio-artigos/as-formas-alternativas-de-resolucao-de-conflitos-e-a-mediacao-familiar-976048.html>> Acesso em: 8/04/2011

Uberlândia encerra com sucesso Semana da Conciliação. 13 dez. 2007. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&task=view&id=3692&Itemid=167>. Acesso em: 05 ago. 2010.

UNITED NATIONS. **Manual de Resolução de Conflitos**. Primeira Edição 2001

