

Antonio Carlos **Ozório Nunes**

Manual de Mediação

Guia Prático da Autocomposição

2ª edição,
revista e atualizada

THOMSON REUTERS

**REVISTA DOS
TRIBUNAIS™**



Diretora de Conteúdo e Operações Editoriais

JULIANA MAYUMI ONO

Gerente de Conteúdo

MILISA CRISTINE ROMERA

Editorial: Aline Marchesi da Silva, Camilla Sampaio, Emanuel Silva, Karolina de Albuquerque Araújo Martino e Quenia Becker

Gerente de Conteúdo Tax: Vanessa Miranda de M. Pereira

Direitas Autorais: Viviane M. C. Carmezim

Assistente de Conteúdo Editorial: Juliana Menezes Drumond

Analista de Conteúdo Editorial Júnior: Bárbara Baraldi

Estagiários: Ana Carolina Francisco, Francisco Prado e Marco Antonio Fonseca

Produção Editorial

Gerente de Conteúdo

ANDRÉIA R. SCHNEIDER NUNES CARVALHAES

Especialistas Editoriais: Gabriele Lais Sant'Anna dos Santos e Maria Angélica Leite

Analista de Projetos: Thyara Pina da Silva

Analistas de Operações Editoriais: Carina Baptista, Caroline Vieira, Damares Regina Felício, Danielle Castro de Moraes, Mariana Plastino Andrade, Mayara Macioni Pinto e Patrícia Melhado Navarra

Analistas de Qualidade Editorial: Ana Paula Cavalcanti, Fernanda Lessa, Gabriela Cavalcante Lino e Victória Menezes Pereira

Estagiárias: Beatriz Hammond, Bianca Satie Abduch, Caroline Dubovicki e Gabrielly N. C. Saraiva

Capa: Chrisley Figueiredo

Adaptação capa: Linotec

Líder de Inovações de Conteúdo para Print

CAMILLA FUREGATO DA SILVA

Equipe de Conteúdo Digital

Coordenação

MARCELLO ANTONIO MASTROROSA PEDRO

Analistas: Gabriel George Martins, Jonatan Souza, Maria Cristina Lopes Araujo e Rodrigo Araujo

Gerente de Operações e Produção Gráfica

MAURICIO ALVES MONTE

Analistas de Produção Gráfica: Aline Ferrarezi Regis e Jéssica Maria Ferreira Bueno

Assistente de Produção Gráfica: Ana Paula de Araujo Evangelista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Nunes, Antonio Carlos Ozório

Manual de mediação : guia prático da autocomposição / Antonio Carlos Ozório Nunes. -- 2. ed. rev. e atual. -- São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2022.

Bibliografia.

ISBN 978-65-260-0971-0

1. Administração de conflitos 2. Direito processual civil 3. Mediação 4. Resolução de problemas I. Título.

22-115031

CDU-347.9

Índices para catálogo sistemático:

1. Mediação de conflitos : Direito processual civil 347.9

Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
PREFÁCIO	7
PARTE I	
ASPECTOS LEGAIS E JURÍDICOS DA MEDIAÇÃO	
INTRODUÇÃO	21
CAPÍTULO 1 – A AUTOCOMPOSIÇÃO NO BRASIL	27
1.1. A maçã da discórdia	27
1.2. A autocomposição	27
1.3. Relações de dominação e parceria	28
1.4. O modelo consensual: cooperar e olhar para o futuro	30
1.5. Políticas de Resolução Adequada de Conflitos: a Res. CNJ 25/2010, o novo Código de Processo Civil e a Lei da Mediação	31
1.6. Uma boa demanda ou um... bom acordo?	33
1.7. O sistema público de resolução de conflitos	34
1.8. O sistema autocompositivo	35
1.9. O sistema heterocompositivo	36
1.10. Formas híbridas de resolução de conflitos	37
1.11. A Escola Nacional de Mediação e Conciliação – Enam	38
1.12. O sistema público multiportas para a resolução de conflitos e a dignidade humana	39
CAPÍTULO 2 – O MARCO LEGAL DA MEDIAÇÃO	41
2.1. O mito de Orfeu	41
2.2. Programas e ações de incentivo à autocomposição de litígios	41
2.3. Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCS)	43

2.4.	Programas destinados a orientar e estimular a autocomposição	44
2.5.	O processo civil brasileiro: construção de consensos e cooperação.....	45
2.6.	Harmonização entre as normas do CPC e da Lei de Mediação	46
2.7.	Conciliação ou mediação?	48
2.8.	Modalidades de mediação	49
2.8.1.	Modelo Tradicional-Linear de Harvard.....	50
2.8.2.	Modelo transformativo	50
2.8.3.	Modelo circular-narrativo	50
2.9.	Qual mediação?.....	51
CAPÍTULO 3 – OS PRINCÍPIOS, AS LIMITAÇÕES E VEDAÇÕES À MEDIAÇÃO		53
3.1.	Os olhos abertos da Deusa da Justiça	53
3.2.	Princípios da mediação.....	54
3.2.1.	Independência	54
3.2.2.	Imparcialidade	54
3.2.3.	Autonomia da vontade das partes	55
3.2.4.	Oralidade	55
3.2.4.1.	Mediação <i>on-line</i>	55
3.2.5.	Informalidade	56
3.2.6.	Decisão informada	57
3.2.7.	Isonomia das partes	57
3.2.8.	Busca do consenso	57
3.2.9.	Boa-fé	57
3.2.10.	Voluntariedade	58
3.2.10.1.	Cláusula de mediação	58
3.3.	Princípio da confidencialidade e suas exceções	59
3.3.1.	Exceções à confidencialidade	61
3.4.	Objeto da mediação	62
3.4.1.	Direitos disponíveis	62
3.4.2.	Direitos indisponíveis que admitem transação	63
3.4.3.	Litígio coletivo sobre posse de imóvel	63
3.4.4.	Ações de família.....	64

3.5. Limitações e vedações à mediação	66
3.5.1. Mediar todo o conflito ou parte dele?	66
3.5.2. Outras vedações	67
CAPÍTULO 4 – DA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL	69
4.1. A deusa da sabedoria	69
4.2. A mediação extrajudicial	70
4.3. Cláusulas contratuais de mediação	71
4.4. Os mediadores extrajudiciais	74
4.5. Pré-mediação e procedimento da mediação: comentários preliminares	75
4.6. O acordo: título executivo extrajudicial	76
4.7. O advogado e a mediação	76
4.7.1. Advogado como representante	77
4.7.2. Advogado como assistente.....	77
4.7.3. Advogado mediador	78
4.7.4. Impedimentos específicos para a atuação do advogado como mediador	78
4.7.4.1. A atuação do advogado/mediador no mesmo juízo	79
4.7.5. Advogado e mediador: trocar as lentes	80
CAPÍTULO 5 – DA MEDIAÇÃO JUDICIAL	83
5.1. O fio de Ariadne	83
5.2. Mediação judicial: disposições gerais	84
5.2.1. Mediação pré-processual	84
5.2.2. Mediação processual.....	85
5.3. Outras questões relacionadas à audiência preliminar	86
5.4. Autocomposição em qualquer fase do processo e nos tribunais.....	87
5.5. Negócio jurídico processual	88
5.6. Procedimento de mediação	89
5.6.1. Regras sobre o procedimento da conciliação/mediação.....	90
5.6.2. Reuniões conjuntas ou separadas	91
5.6.3. Pré-mediação: comentários preliminares.....	92

5.6.4. Mediação: primeira reunião – Marco inicial do procedimento (art. 17 LM).....	92
5.6.5. Regras de confidencialidade.....	93
5.6.6. Desenvolvimento da sessão: breve introdução.....	93
5.6.7. Fechamento do processo de mediação	94
5.6.8. Suspensão do processo judicial ou arbitral.....	94
CAPÍTULO 6 – DOS MEDIADORES JUDICIAIS	97
6.1. Os mediadores e os acordos significativos na vida das pessoas.....	97
6.2. Os mediadores judiciais: pré-processuais e processuais	98
6.2.1. A designação do mediador judicial.....	100
6.2.2. A remuneração da mediação judicial	101
6.2.3. Mediação e trabalho voluntário	102
6.3. As hipóteses de suspeição e impedimento do mediador e conciliador.....	103
6.3.1. Causas de impedimento	103
6.3.2. Causas de suspeição.....	104
6.4. A equiparação do mediador a funcionário público, para fins penais.....	105
6.5. Responsabilidades e sanções ao conciliador/mediador judicial	106
6.6. Comediador.....	107
CAPÍTULO 7 – A AUTOCOMPOSIÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ASPECTOS GERAIS.....	109
7.1. O calcanhar de Aquiles.....	109
7.2. A autocomposição na Administração Pública.....	109
7.3. Câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos.....	111
7.4. Dos conflitos envolvendo a Administração Pública Federal Direta, suas autarquias e fundações	113
7.5. Transação por adesão.....	114
7.6. Composição extrajudicial de conflitos que envolvam órgãos ou entidades de direito público que integram a Administração Pública Federal.....	116
7.7. Mudanças em curso.....	120

PARTE II
MEDIAÇÃO: ASPECTOS MULTIDISCIPLINARES,
METODOLOGIAS E FERRAMENTAS OPERACIONAIS

CAPÍTULO 1 – A TRANSDISCIPLINARIDADE, A TEORIA DA COMPLEXIDADE E A MEDIAÇÃO	123
1.1. Teoria da complexidade: integração do pensamento sistêmico e linear	123
1.2. Do todo às partes e das partes ao todo	124
1.3. A transdisciplinaridade	125
1.4. A técnica do <i>zoom</i> e a mediação	127
1.5. A inteligência coletiva e a sinergia	128
1.6. A fragmentação.....	129
1.7. A percepção: fenômeno subjetivo.....	130
1.8. Os significados compartilhados e o consenso.....	131
1.9. A imprevisibilidade dos fenômenos e a mediação.....	132
1.10. Mudanças de paradigmas	134
1.11. Pensamento linear/complexo e autocomposição: quadro comparativo.....	134
1.12. Síntese das contribuições da teoria da complexidade para a mediação.....	135
1.12.1. O pensamento complexo e a mediação.....	135
1.12.2. A teoria da complexidade e o mediador do século XXI	136
CAPÍTULO 2 – AS RELAÇÕES SOCIAIS E OS CONFLITOS	139
2.1. Ramos da mesma árvore	139
2.2. Harmonia e desarmonia.....	140
2.3. Diálogo: crítica e autocrítica.....	141
2.4. O autoconhecimento.....	142
2.5. O conflito e a mediação: construir pontes e canais.....	143
2.6. O conflito: luz ou sombra?.....	144
2.7. Quem semeia ventos.. a escalada do conflito.....	145
2.8. Solução de problemas e gerenciamento de dilemas	146
2.9. A construção conjunta do justo.....	148
2.10. Outras considerações importantes para o mediador, oriundas da teoria da complexidade.....	148

CAPÍTULO 3 – RAZÃO, SENTIMENTOS, NECESSIDADES E INTERESSES NO CONFLITO....	151
3.1. O essencial é saber ver: a pluri sensorialidade	151
3.2. A multidimensionalidade do ser humano.....	152
3.3. O ser humano: racional e emocional	152
3.4. O comportamento humano e as emoções	153
3.5. Mediar: equilibrar a razão e emoção.....	154
3.6. A inteligência emocional	156
3.7. A identificação dos interesses.....	157
3.8. A importância de reconhecer as necessidades.....	158
3.9. A identificação dos interesses e os relatos	160
3.10. Outras considerações.....	161
CAPÍTULO 4 – AS FERRAMENTAS OPERACIONAIS DA COMUNICAÇÃO E A MEDIAÇÃO	163
4.1. Quem não se comunica.....	163
4.2. Diálogo: ideias vencedoras e compartilhamento de decisões	164
4.3. Escuta, a circularidade e a geração de empatia	165
4.4. Comunicação Não Violenta e a mediação: uma essencial aproximação.....	167
4.5. É preciso expressar os sentimentos.....	168
4.5.1. Validar os sentimentos e buscar a confiança	169
4.6. Observar a situação sem avaliar	170
4.6.1. Redefinição com conotação neutra.....	171
4.7. Responsabilidade pelos nossos sentimentos	172
4.7.1. “Mensagens-eu”	173
4.7.2. Redefinições com conotações positivas	174
4.8. Afago.....	175
CAPÍTULO 5 – FERRAMENTAS DA COMUNICAÇÃO: AS PERGUNTAS E OUTRAS TÉCNICAS USUAIS.....	177
5.1. Perguntas para gerar esclarecimentos, ampliar informações e criar opções.....	177
5.1.1. Questões fechadas ou abertas?	179
5.1.2. Perguntas lineares.....	179
5.1.3. Perguntas de esclarecimento.....	180

5.1.4.	Perguntas autoimplicativas	181
5.1.5.	Perguntas reflexivas	181
5.1.6.	Perguntas: valiosos instrumentos de trabalho	182
5.2.	O mediador e a arte de resumir histórias	182
5.2.1.	Os resumos e a normalização do conflito	183
5.3.	Enquadre	184
5.4.	Recontextualização ou paráfrase	184
5.5.	Silêncio	185
5.6.	Teste de realidade	185

CAPÍTULO 6 – RESOLUÇÃO DE CONFLITOS MAIS COMPLEXOS: GERAR MUITAS IDEIAS PARA CONSEGUIR UMA BOA IDEIA.....

6.1.	Análise e intuição	187
6.2.	Muitas ideias e uma boa ideia	188
6.2.1.	Regras gerais e comuns às técnicas	189
6.2.2.	<i>Feedback</i>	189
6.3.	Ferramentas geradoras de ideias para casos especiais: do “que” fazer ao “como” fazer	190
6.3.1.	Perguntas para gerar novas opções	190
6.3.2.	Perguntas provocativas e imaginativas	191
6.3.3.	Perguntas circulares e as inversões de papéis	191
6.3.4.	<i>Brainstorming</i> : regras gerais	192
6.3.4.1.	<i>Brainstorming</i> 01: opções viáveis e inviáveis	194
6.3.4.2.	<i>Brainstorming</i> 02: Como podemos?	196
6.3.4.3.	<i>Brainstorming</i> 03: soltar a imaginação	197
6.4.	Dinâmica para descobrir os níveis de consenso	198
6.5.	Vivência para visualizar o que é mais urgente	200
6.6.	Técnica da folha dobrada	201
6.7.	Criatividade para gerar opções	202

CAPÍTULO 7 – DESATAR OS NÓS DOS CONFLITOS E CONSTRUIR LAÇOS PARA A COOPERAÇÃO

7.1.	União Europeia: das grandes guerras à cooperação	205
7.2.	Cooperação: a construção de interesses recíprocos	206

7.3.	A “soma zero” e a Teoria dos Jogos.....	207
7.4.	Dilema do prisioneiro	208
7.5.	Jogos iterativos	210
7.6.	Focar na potência do futuro e não no problema do passado	211
7.7.	Enxergar o passado de forma diferente e virar as páginas	212
7.8.	Pedido de desculpas ou conexões empáticas?	213
7.9.	“O perdão não muda o passado, mas amplia o futuro” (Paul Boese)	214
CAPÍTULO 8 – A CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA (RAPPORT).....		217
8.1.	Um grão de sal e a revolução silenciosa	217
8.2.	Gandhi e a resolução de conflitos	218
8.3.	Gandhi e as diretivas centrais sobre os conflitos	219
8.4.	A inclusão e a confiança (o <i>rapport</i>).....	221
8.5.	Estrutura para a mediação	221
8.5.1.	Ambiente	221
8.5.2.	Tempo	222
8.5.3.	Acolhimento	223
8.5.4.	Materiais	223
8.5.5.	Condições gerais para as partes	223
8.6.	Primeiro cuidar da pessoa e depois do problema: uma história.....	224
CAPÍTULO 9 – O PROCEDIMENTO DA MEDIAÇÃO: ASPECTOS PRÁTICOS.....		225
9.1.	A jornada de Ulisses e as travessias	225
9.2.	O procedimento da mediação: introdução	226
9.3.	Pré-mediação	227
9.4.	Mediação propriamente dita	228
9.4.1.	Primeira reunião: momento inicial da mediação (LM 17).....	228
9.4.2.	Comentários iniciais e abertura.....	229
9.4.3.	Os relatos das informações	231
9.4.4.	Delimitação das questões, interesses e necessidades	232
9.4.5.	Construção da agenda	233
9.4.6.	Negociações e escolha de opções	233
9.5.	Negociações distributivas ou integrativas?.....	234

CAPÍTULO 10 – MÉTODOS E FERRAMENTAS PARA NEGOCIAÇÕES INTEGRATIVAS	235
10.1. Mandela: o gênio do diálogo e das negociações integrativas	235
10.2. O poder de transformar “ou” em “e”	236
10.3. Cartas na mesa... voltadas para cima	238
10.4. Igualdade para construir negociações livres	239
10.5. Separar as pessoas do problema	239
10.6. Separar as pautas para negociar com qualidade	241
10.7. Falar para os corações e não para as mentes.....	242
10.8. Integrar e fortalecer o outro no processo	243
10.9. Culpar os outros pelo seu problema ou ver o melhor nos outros?.....	243
10.10. Sinceridade para expressar os pensamentos e colocar todas as cartas na mesa...	244
CAPÍTULO 11 – MÉTODOS E FERRAMENTAS PARA NEGOCIAÇÕES INTEGRATIVAS (CONT.)	247
11.1. O poder da ação e das ideias	247
11.2. Identificar os interesses	248
11.3. Valores para trabalhar os interesses divergentes.....	249
11.4. Gerar opções de ganhos mútuos	250
11.5. A melhor alternativa para um acordo negociado	252
11.6. Trabalhar com critérios objetivos.....	254
11.7. Celebrar o acordo	255
11.8. <i>Invictus</i>	256
CAPÍTULO 12 – CONCLUSÃO	257
12.1. Palavras finais	257
12.2. Decálogo do Mediador	258
BIBLIOGRAFIA	261