

PREMISSA FILOSÓFICA E ASPECTOS TÉCNICOS PARA IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE RESOLUÇÃO APROPRIADA DE DISPUTAS EM TRIBUNAIS

Marcelo Girade Corrêa¹

PREMISSA FILOSÓFICA

Recentemente, em uma palestra proferida pelo magistrado aposentado Wayne D. Brazil², por ocasião de um curso para administradores de programas de Resolução Adequada de Disputas - RAD em tribunais, ouvi a síntese que melhor definiu, na minha visão, a mudança que a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ propõe. Sem a cautela necessária àqueles que ainda estão na ativa e com a liberdade de quem conhece muito bem “as duas margens do rio”, Wayne Brazil fez uma pausa e disse em tom vibrante: “As pessoas procuram os tribunais para resolver seus problemas. Não podemos olhar para elas de lado, como se seus problemas não fossem tão importantes. Temos a chance, como serviço público, de olharmos diretamente nos olhos das pessoas e ajudá-las com uma solução adequada. Essa é a grande mudança que fomos desafiados a fazer quando falamos de programas de resolução não adversarial de conflitos nos tribunais.”

Os métodos adequados de resolução de conflitos de interesses, objeto central da política judiciária nacional capitaneada pelo CNJ, dentro desse enfoque, sinalizam a mudança que pode salvar o sistema judicial do ponto crítico em que se encontra. A crise aqui referida, paradoxalmente,

¹ Coordenador do Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação do TJDFT; Especialista em Administração Judiciária pela FGV/EBAP; Co-autor do Manual de Mediação Judicial; Instrutor de Mediação e Negociação.

² Palestra proferida no Centro de Negociação e Resolução de Disputas da *University of California Hastings*, em 15 de junho de 2012. Wayne D. Brazil é juiz aposentado da *Court of Northern District of California* e um dos nomes mais respeitados pelo trabalho e inovação no campo da Resolução Apropriada de Disputas no mundo.

não tem relação com a qualidade técnica de magistrados e servidores como capital humano dos tribunais. O enfoque crítico é relativo ao esgotamento do modelo utilizado para promover a paz social, missão maior do Poder Judiciário.

Estamos falando de um modelo que exclui, em grande parte, o cidadão do processo de tomada de decisão sobre a sua própria vida. Sua vontade, suas preocupações, suas necessidades e interesses são traduzidos em termos técnicos e dentro de um contexto restrito aos fatos e aos direitos. sua voz é a que menos se ouve. Não existe tempo. tudo é feito dentro de um modelo de produção em série para que a demanda seja minimamente atendida.

O que realmente se deseja obter não importa. Ficou para trás, naquele exato momento em que no papel foram impressas as palavras encarregadas de contar a história daquele indivíduo, daquela empresa, daquela instituição. Sua pretensão inicia uma jornada sem previsão de término e de destino. como disse o citado juiz norte-americano: “Precisamos pensar em um modelo onde as pessoas não sejam alienadas do sistema judicial. Um modelo que permita ao cidadão, ao contribuinte, àquele ao qual o serviço judiciário foi designado, compreender o processo no qual está entrando, participar da decisão sobre qual alternativa pode melhor ajudá-lo a resolver seu problema e ter poder sobre a decisão que terá consequências na sua história de vida.”

A proposta de implantar e desenvolver programas de Resolução Adequada de Disputas - RAD em tribunais pode reduzir a distância entre o cidadão e o Poder Judiciário, permitindo que aquele que busca a Justiça consiga olhar nos olhos daquele que se propõe a promovê-la.

ASPECTOS TÉCNICOS

Hoje podemos observar uma relativa quantidade de textos, depoimentos e declarações sobre os benefícios, as vantagens e a necessidade dos tribunais, seus magistrados, servidores e parceiros desenvolverem programas de autocomposição indireta como atividade institucional.

A idéia não é repetir aqui o discurso já muito bem apresentado em outros textos sobre a importância, o significado e, em resumo, a motivação principal de implantar um sistema complementar de resolução de conflitos com orientação não adversarial. Farei uma breve descrição dos principais fatores que constituem a base fundamental para a implantação e desenvolvimento de qualquer programa de tratamento adequado de conflitos de interesses em tribunais utilizando como modalidades principais a mediação e a conciliação.

Motivação

Toda ação institucional é motivada por dois aspectos principais: a) para resolver um problema; ou b) para aproveitar uma oportunidade. Nesse caso, podemos dizer que os dois aspectos estariam presentes na implantação de programas de RAD nos tribunais.

O problema, inicialmente abordado na parte introdutória do artigo, fica evidenciado, sobretudo, pela quantidade crescente de casos novos em todas as cortes de justiça do país. Temos o desafio constante de atender demandas cada vez maiores com menos pessoas, menos espaço físico, menos estrutura, apesar de todas as constantes melhorias nos tribunais anualmente. Basicamente, o problema pode ser delineado como uma equação não resolvida onde o ritmo de crescimento da demanda é claramente mais acelerado do que a capacidade de atendimento da mesma. O indicador mais evidente dessa realidade é a taxa de congestionamento apresentada semestralmente nos relatórios do CNJ.

A oportunidade, nesse caso, é a possibilidade de resgate da percepção da sociedade de que pode contar com os tribunais, seus magistrados e servidores para ajudá-la a resolver seus problemas de forma efetiva e, preferencialmente, pacífica. Oportunidade estendida, também, aos demais atores do sistema judicial como os promotores, os defensores públicos e os advogados, na medida em que podem vislumbrar a possibilidade de contar com um sistema capaz de dar respostas em tempo razoável e com qualidade.

Em resumo, a motivação principal está ligada ao fato do modelo atual ser caro e pouco eficiente no atendimento da demanda, gerando evidente insatisfação naqueles para os quais o sistema foi criado.

Planejamento do Projeto

Toda e qualquer ação institucional, para ter sua probabilidade de sucesso aumentada, deve ser minimamente estruturada nos moldes de um projeto. Isso significa planejamento, execução, controle e finalização, com a entrega do produto ao final. Mesmo aqueles tribunais que já possuem programas em andamento podem planejar suas próximas ações com os contornos de um projeto.

Basicamente, o planejamento envolve, em primeiro lugar fazer as perguntas mais adequadas para depois iniciar o processo de construção das respostas, caracterizado por ações estratégicas. O projeto, dentro desse enfoque, pode ser estruturado para responder as seguintes questões:

- a) Quais modalidades de resolução apropriada de conflitos serão oferecidas?
- b) Que tipos de casos deverão ser endereçados para o programa?
- c) Quem fará a seleção dos casos que deverão ser encaminhados?
- d) A participação será obrigatória ou voluntária?
- e) Em que momento do processo será oferecida a modalidade?
- f) Quem serão os terceiros facilitadores?

Um ponto fundamental do planejamento é o envolvimento dos vários atores que serão direta ou indiretamente afetados pelo projeto. Juízes, Promotores, Advogados, Defensores Públicos e Faculdades de Direito são exemplos de públicos que podem ser convidados a ajudar a responder as perguntas feitas acima. Vejamos como cada questionamento pode ser utilizado como fonte de informação na estruturação do programa.

- a) *Quais modalidades serão oferecidas?*

Os processos mais conhecidos e utilizados nos tribunais atualmente são a conciliação e a mediação. São esses os processos principais apontados na Resolução 125 do CNJ, apesar de não serem os únicos à disposição das Cortes de Justiça.

Conciliação, Mediação ou Audiência de Conciliação?

Talvez uma das mais extensas discussões sobre métodos adequados de resolução de disputas seja aquela relativa às semelhanças e diferenças entre mediação, conciliação e audiência de conciliação. Para um aprofundamento no tema com base em um critério técnico, recomenda-se a utilização do Gráfico de Riskin, onde, por meio de um gride classificatório, pode-se visualizar os aspectos que evidenciam a diferença de uma abordagem e outra.³

Para fins deste artigo, utilizaremos como base a diferenciação sugerida no novo texto do CPC, ainda em tramitação no Congresso. Basicamente, podemos iniciar a compreensão da diferença examinando qual o papel do conciliador e do mediador. Os parágrafos 1º e 2º do Art. 145 definem que:

- 1) O conciliador poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem; e
- 2) O mediador auxiliará as pessoas interessadas a compreenderem as questões e os interesses envolvidos no conflito e posteriormente identificarem, por si mesmas, alternativas de benefício mútuo.

A essas referências iniciais, podemos somar o aspecto do tempo, do tipo de ação em questão e a competência de quem conduz o processo. Assim,

³ “Tomada de Decisão em Mediação: o novo ‘Gráfico Antigo’ e o sistema do ‘Novo Gráfico Novo’ em GOMMA, André de Azevedo e BARBOSA, Ivan Machado, Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação, Vol. 4, Brasília-DF, Editora Grupos de Pesquisa, 2007.

a conciliação seria a modalidade direcionada, no aspecto temporal, para situações onde está prevista apenas uma sessão de, no máximo, uma hora de duração. Ações em que as discussões giram em torno de aspectos mais voltados à transação ou à discussão de valores estariam dentro desse contexto.

No caso de utilização da modalidade mediação, a duração e o número de sessões permite uma dinâmica mais flexível para a troca de informações, a exploração de necessidades e interesses e a criação de opções baseadas em ganhos mútuos, onde os resultados podem ter um alcance mais amplo do que aquele voltado apenas para a solução do ponto controverso.

Como exemplo, podemos pensar em uma ação trabalhista onde se discute o reconhecimento de um direito e, caso esse seja reconhecido, como a outra parte pode cumprir com o seu dever. É provável que nesse caso não existam elementos ligados a um relacionamento estreito entre empregador e empregado, onde laços sociais de amizade e respeito mútuo tenham sido quebrados por um desentendimento episódico que deu início a uma espiral de conflito, culminando em um processo judicial. Nesse tipo de situação, em geral, uma audiência de conciliação conduzida pelo próprio juiz pode surtir o efeito desejado. Caso a hipótese de haver elementos ligados ao relacionamento, sinalizando que existem interesses mais amplos a serem trabalhados, seja confirmada, então um modelo de conciliação em que esteja prevista uma sessão entre trinta minutos a uma hora pode ampliar as chances de um acordo que satisfaça os interesses das partes com uma solução mais abrangente (como um pedido de desculpas, a previsão de carta de recomendação etc).

Mesmo no contexto trabalhista podemos prever a mediação, na medida em que se percebe a necessidade de organização de um ambiente negocial mais estruturado e produtivo, onde o resultado pode beneficiar muitas partes ao mesmo tempo, com soluções que foram amadurecendo ao longo das interações e troca de informações.

Podemos notar que, na medida em que são oferecidas possibilidades de resolução da disputa que se adequem melhor à natureza do caso, aumentam as chances das partes se sentirem participantes do processo de

tomada de decisão. Nesse caso, a audiência de conciliação se diferencia das duas outras opções por ser um processo no qual as partes e seus advogados, na presença do juiz, discutem a possibilidade do acordo de forma bastante objetiva e com tempo muito reduzido. Em linhas gerais, a percepção de maior participação no processo está diretamente ligada à satisfação do usuário. Exemplos semelhantes podem ser utilizados, também, no contexto cível e de família.

Minha maior intenção aqui não é aprofundar os conceitos sobre as abordagens e suas aplicações e sim chamar a atenção para o fato de que a definição dos tipos de processos a serem utilizados tem conseqüências diretas no desenho do programa. Recomenda-se, sempre que possível, testar as modalidades em projetos-piloto.

b) Tipos de casos a serem atendidos

Quais os casos a serem endereçados para o programa? No caso daqueles já previstos em lei, como fase processual, a resposta se evidencia, a exemplo da Justiça Trabalhista e dos Juizados Especiais.

Contudo, nos demais contextos é fundamental a definição do tipo de caso a ser atendido, sobretudo em tribunais que estão na fase inicial de estruturação das atividades de resolução não adversarial de disputas a serem exercidas pelos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania ou unidade semelhante.

Muitos tribunais iniciaram seus programas, sobretudo na primeira parte da década passada, atendendo casos provenientes das Varas de Família. Na grande maioria das vezes, mediadores em fase inicial de formação se deparavam com casos complexos selecionados pelos juízes. De forma geral porque não havia nenhum tipo de referência ou orientação para a seleção do tipo de caso a ser encaminhado. A conseqüência, muitas vezes, era o retorno do caso sem acordo e mediadores assustados com a dificuldade da tarefa, inerente à complexidade dos elementos constituintes daqueles conflitos.

A regra, nesses casos, é bastante objetiva: primeiro as coisas mais simples. Do mais fácil para o mais difícil, assim como se aprende praticamente qualquer atividade. Aliada a essa primeira regra de ouro nesse aspecto está outra que a complementa: qual a necessidade mais importante dos nossos usuários que estamos tentando atender primeiro? Por usuários entenda-se todos aqueles que estão envolvidos diretamente como tomadores de serviço.

A especificação do tipo de caso a ser atendido em cada fase da implementação do programa tem conseqüências em praticamente todas as demais definições do modelo. Tribunais que iniciaram suas ações com foco na mediação familiar podem ampliar sua atuação endereçando casos cíveis simples para mediadores em formação, tanto no 1º quanto no 2º grau. Aquelas Cortes de Justiça que já possuem experiência com os Juizados Especiais e necessitam ampliar a atividade para as Varas Cíveis comuns, também podem adotar a regra dos casos mais simples no início. Seja como for, recomenda-se que os tipos de caso a serem encaminhados, bem como a fase em que se encontra sejam estabelecidos em regramentos internos, evitando mal-entendidos e problemas de interpretação por parte das Varas.

Mesmo no caso das mediações e conciliações pré-processuais, deve haver uma definição, por parte do Tribunal, sobre o tipo de ação a ser abrangida por essa modalidade.

c) Quem fará a seleção dos casos?

Aparentemente simples, essa é uma pergunta que envolve um nível de reflexão um pouco mais profundo. Poderíamos sinalizar que, levando-se em consideração ser o magistrado o principal responsável pelo processo, a seleção dos casos deve ser feita por ele.

É notório que, caso o magistrado não concorde, aquela ação não poderá ser selecionada para ser mediada, com as exceções previstas em lei, obviamente. No entanto, o magistrado pode delegar essa atividade para sua equipe, estabelecendo, a partir das orientações da unidade que conduz o programa de ADR naquele tribunal, os critérios de seleção dos casos.

Muitas são as fontes que podem dar origem aos pedidos de encaminhamento de casos para a mediação e a conciliação. Como já dito, o próprio juiz pode recomendar que as partes tentem resolver a disputa de forma consensual. Uma das partes pode solicitar, por meio de seu advogado, que o caso seja encaminhado para a mediação. O Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania pode realizar uma triagem prévia e solicitar ao juiz que um determinado caso seja encaminhado para o procedimento conciliatório. Bancos de grandes empresas podem encaminhar listas de casos a serem incluídos nas semanas de conciliação. Defensorias Públicas podem tentar resolver por meio de processos conciliatórios antes de ajuizar as ações. Promotores podem sinalizar a intenção de negociar ao longo do processo.

Cada um desses caminhos têm resultados e níveis de comprometimento das partes diferentes. Recomenda-se seguir o disposto na Resolução 125 do CNJ, colocando a tarefa principal de estabelecer as regras de seleção de casos pré-processuais para os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e esse poder dar o suporte necessário para que as Varas possam desenvolver seus processos seletivos com base em padrões bem definidos para essa tarefa.

d) Participação Obrigatória ou Voluntária?

Tanto em programas já em processo de implantação como naqueles que estão em fase inicial, a resposta para essa questão tem um forte impacto no resultado final. Compulsória na fase inicial, a tentativa de conciliação tanto na Justiça Trabalhista como nos Juizados Especiais, gera um paradoxo. Ao mesmo tempo em que a lei claramente incentiva a conciliação como primeira e mais importante tentativa de resolver a disputa, limita, e até exclui muitas vezes, a adequada participação das partes nessa fase do processo.

Devido ao grande volume de ações ajuizadas nos tribunais, a compulsoriedade da fase conciliatória tornou-se um problema, mais do que uma solução. Aquele que poderia ser o momento de maior participação

do cidadão na construção de uma solução para seu problema acaba por receber a menor parcela de tempo e de atenção, em todos os sentidos. Audiências de conciliação feitas entre 5 e 10 minutos são comuns nos dois contextos citados aqui. Basicamente, a tentativa de conciliação resume-se à tradicional indagação às partes e seus advogados sobre a existência ou não de um acordo. Não é de se estranhar que os índices de acordo não sejam os desejados.

Mesmo nas situações onde o acordo é alcançado, devido ao fato do processo conciliatório não ter sido adequadamente respeitado, o não cumprimento espontâneo da transação gera uma enorme quantidade de retrabalho para os tribunais nas ações de execução. Em grande medida, partes que se sentiram alijadas do processo de tomada de decisão tendem a não cumprir os acordos firmados.

Portanto, ao planejarmos como será o funcionamento de um programa de ADR em um tribunal, devemos levar em alta consideração os impactos que a obrigatoriedade pode gerar. Nitidamente não é um problema de vontade e visão de magistrados e servidores quanto à promoção da conciliação. Tampouco o legislador demonstrou falta de sensibilidade quanto à importância do incentivo ao caminho consensual. O problema aqui é pensar em apenas parte da solução.

Para auxiliar administradores de programas de ADR (tanto magistrados como servidores) a compreender definitivamente esse elemento fundamental do planejamento, podemos fazer uma analogia com a obrigatoriedade do voto no Brasil. Por diversos motivos, o legislador entende que o voto em eleições municipais, estaduais e federais deve ser obrigatório. Estimular a participação democrática e o senso de dever com a sua comunidade e sociedade em geral podem estar entre alguns desses motivos. Mesmo que o cidadão anule seu voto ou o deixe em branco, ele deve comparecer. À essa primeira parte da solução podemos dar o nome de “aspecto legislativo”. A outra parte pode ser considerada o “aspecto de suporte” da solução. Isso significa que tenho que oferecer os meios adequados para que o cidadão possa cumprir com a sua obrigação.

A questão da compulsoriedade da mediação e da conciliação deve, então, ser pensada a partir desses dois enfoques. Em sendo compulsória, temos condições de oferecer um processo conciliatório adequado, ou seja, que atenda aos fins a que se propõe? Isso significa, no aspecto também de gestão, saber se estamos designando tempo suficiente para as interações inerentes às negociações entre as partes assistidas por um terceiro, espaço físico apropriado, pessoas treinadas para potencializar o processo negocial, pesquisa de qualidade para conhecer a percepção a partir do ponto de vista do usuário etc.

Seja no contexto trabalhista, seja no contexto dos juizados especiais ou nas ações cíveis comuns e de família, a obrigatoriedade pode ser pensada em vários níveis. Com exceção dos casos previstos em lei, pode-se estabelecer a obrigatoriedade da participação das partes em uma espécie de sessão de apresentação do processo de mediação ou de conciliação, onde as partes só podem aceitar ou negar após conhecerem com mais detalhes o tipo de solução que está sendo proposta.

Em doze anos de experiência, contudo, conhecendo a realidade de programas em vários estados brasileiros, não me deparei com nenhuma situação onde havia problema de falta de casos para iniciar e dar continuidade aos programas de ADR. A maior justificativa para as partes e seus advogados participarem de processos de conciliação ou mediação deve ser a efetividade do seu resultado e não o fato de serem obrigatórios. Fatores como controle sobre o resultado, tempo, custos da transação, recorrência da disputa, satisfação com o resultado, impacto no relacionamento devem ser utilizados como alguns dos principais critérios no momento da escolha.

e) Qual o momento mais adequado para recomendar a autocomposição?

A premissa básica aqui é que não existe uma única resposta para essa questão. Podemos considerar alguns pontos para que magistrados e servidores possam utilizar como informação para as reflexões acerca do planejamento do projeto de implantação do programa. É preciso, portanto,

levar em consideração os seguintes momentos: i) Pré-processual; ii) Início do processo; iii) Após a inicial; e iv) A qualquer momento.

Como já é possível concluir, o programa ideal é aquele que oferece a possibilidade de mediação ou conciliação em qualquer fase do conflito. No caso da fase pré-processual, é preciso selecionar que tipo de casos podem se beneficiar dessa opção e definir como serão os procedimentos para realização das sessões e homologação dos acordos. Nitidamente, essa opção pode economizar tempo e dinheiro dos litigantes, além de funcionar como um filtro para casos novos nos tribunais.

Caso a ação já tenha sido ajuizada, as partes podem optar por tentar uma composição logo no início do processo. Novamente, essa opção pode poupar tempo, dinheiro e preservar o relacionamento na medida em que ajuda a interromper a espiral de conflito.

Contudo, uma ou mais partes podem não possuir todas as informações sobre riscos, resultados e caminhos possíveis para o processo. Podem estar em um nível de mágoa e ressentimento com o outro lado tão arraigado ao ponto de enxergar a possibilidade de um acordo como uma demonstração de fraqueza.

Em outras situações, partes e seus advogados somente fazem a opção de conciliar após uma decisão em primeira instância, quando percebem que suas chances de obterem um resultado vantajoso unilateralmente são poucas.

Um programa maduro de RAD oferece a possibilidade de composição consensual da disputa em todas as fases acima descritas. No entanto, essa é uma condição que se adquire com o tempo e de forma incremental. Ao planejar a estrutura inicial de funcionamento do programa, um tribunal pode fazer algumas opções estratégicas no início e depois ampliar a oferta progressivamente. Do ponto de vista técnico e de gestão do programa, quanto maior o leque de opções em relação ao momento em que as partes podem acessar a opção autocompositiva indireta, maior a infraestrutura e o nível de suporte a ser oferecido.

É sempre importante pensar no binômio qualidade *versus*

quantidade em cada decisão a ser tomada no planejamento e estruturação do programa. A título de exemplo, se um tribunal opta por oferecer a mediação e a conciliação pré-processual, devem estar previstas as condições mínimas como procedimentos, espaço físico e conciliadores e mediadores em número suficiente. Caso exista a pretensão de oferecer a mediação e a conciliação em nível de segundo grau, pode ser necessário contar com terceiros facilitadores com preparação específica para atuar em tais processos. Isso significa que o perfil e as competências exigidas pode mudar de acordo com o tipo e o momento do processo. O desafio, em grande parte, é expandir aumentando a quantidade sem prejuízo da qualidade.

f) Quem serão os terceiros facilitadores?

O coração de todo programa de Resolução Adequada de Disputas em tribunais é o seu corpo de terceiros facilitadores. Paradoxalmente, na grande maioria das atividades conciliatórias nos tribunais, com destaque para os Juizados Especiais, os menores investimentos de tempo e recursos financeiros e materiais são destinados aos conciliadores e mediadores.

É comum o discurso favorável à mediação e à conciliação nos tribunais. Magistrados e servidores enaltecem a sua importância e sinalizam nessas práticas a grande mudança que permitirá ao Poder Judiciário prestar seus serviços de maneira mais humana e participativa, promovendo na sociedade seu mais valioso princípio de convivência e desenvolvimento: a paz. Entretanto, existe uma distância, na grande maioria dos programas, entre discurso e prática.

Novamente, podemos fazer uma analogia para ressaltar a importância da compreensão deste ponto fundamental. Se fôssemos indagados sobre o grau de prioridade que a educação deve ter para o desenvolvimento de uma nação, a resposta notadamente seria algo como uma priorização máxima para este tema. Contudo, na prática, sabemos que os investimentos em escolas e universidades relativos à qualidade das salas de aula, formação e salário de professores não estão nos mesmos níveis de prioridade externados

nos discursos. Na prática, uma educação de qualidade é promovida pelo contato do aluno com o professor e sua capacidade de gerar aprendizado.

Da mesma forma, se quisermos oferecer mediações e conciliações de qualidade, teremos que investir na formação de mediadores e conciliadores e em toda a infra-estrutura que permita que exerçam sua atividade com excelência. Apesar de óbvio, tal raciocínio tem sido negligenciado até o momento no país. Precisamos alterar essa realidade com a maior velocidade possível. O primeiro passo para a estruturação de um quadro de mediadores e conciliadores de qualidade é definir, portanto, como será composta essa matriz.

A situação mais comum no início de programas de RAD em tribunais é a utilização de servidores do quadro para a realização das conciliações e mediações nos projetos-piloto. No caso da Justiça do Trabalho, são os próprios juízes que assumem o papel de conciliadores de forma geral e, em alguns tribunais, delegam essa função para servidores de seu gabinete. Também é muito comum a utilização de estagiários em semanas de conciliação e nas conciliações dos Juizados Especiais. No caso de contar com voluntários, estudantes de Direito acabam atuando como força de trabalho na grande maioria das conciliações nos Juizados Especiais e alguns programas de mediação em convênio com Faculdades de Direito, na própria universidade. Outros tribunais pagam conciliadores utilizando a Lei do Voluntariado (Lei 9608, de 18 de fevereiro de 1998) e ainda outros optam por reservar orçamento para contratação direta.

É fácil visualizar a grande gama de opções disponível para montar uma matriz de terceiros facilitadores. Todas essas opções possuem suas vantagens e desvantagens. Os administradores do programa de RAD dos tribunais devem pesar tais fatores e verificar qual a combinação é a mais viável para o nível de desenvolvimento de seu programa e qual pode trazer o melhor custo/benefício para todos os envolvidos, sobretudo para as partes.

Vejamos uma breve análise sobre cada opção:

Juízes como conciliadores e mediadores

- Litigantes podem se sentir mais seguros e com mais atenção do tribunal para o seu caso tendo um magistrado a frente do processo consensual de solução da disputa.
- Necessidade de capacitação do magistrado em técnicas de autocomposição indireta, comunicação não adversarial e facilitação de negociações;
- Maior tempo do magistrado dedicado às sessões de conciliação para surtir o efeito desejado;
- Limites de utilização do processo de mediação e conciliação no caso do juiz ser o mesmo que irá proferir a decisão, uma vez que não pode contar com a vantagem que o princípio da confidencialidade proporciona em relação à revelação de informações que poderiam ajudar nas negociações.

Servidores do Tribunal

- Maior controle sobre a condução das conciliações e mediações;
- Alto nível de comprometimento;
- Ciclo de rotatividade longo;
- Formação de um corpo de terceiros facilitadores experientes para expansão do programa;
- Baixa capacidade de expansão da equipe para atender a grandes demandas;
- Alta capacidade de controle de qualidade.

Voluntários

- Ciclo de rotatividade curto;
- Necessidade constante de treinamento para habilitação;
- Nível de comprometimento variável;

- Alta capacidade de expansão da força de trabalho para atender a grandes demandas;
- Diferentes níveis de experiência de vida e capacidade de articulação nas negociações;
- Diferentes motivações para atuação como terceiros;
- Baixo custo para os tribunais;
- Média para alta capacidade de controle de qualidade.

Mediadores e conciliadores pagos

- Ciclo de rotatividade médio;
- Alto nível de comprometimento;
- Capacidade de expansão vinculada ao orçamento disponível;
- Possibilidade de seleção alinhada às diretrizes do programa;
- Alto custo para os tribunais;
- Alta capacidade de controle de qualidade;
- Necessidade de avaliação de desempenho constante.

É difícil afirmar que existe um matriz certa e outra errada. Os programas devem levar em conta o que é mais adequado de acordo com a realidade de cada tribunal. Se fôssemos apontar um modelo ideal de trabalho, apenas como referência, poderíamos estruturar uma matriz de conciliadores e mediadores com a seguinte sequência de composição e modelo:

- i) Formação de mediadores e conciliadores do próprio tribunal como equipe de referência;
- ii) Formação de um quadro de voluntários a partir de estudantes de Direito do 8º semestre em diante, Bacharéis em Direito, Professores e demais profissionais;
- iii) Quadro oficial de mediadores privados para o encaminhamento de casos.

Para que essa sequência possa ser estabelecida da forma mais produtiva possível, o modelo que pode gerar sustentabilidade para o programa deve conter alguns elementos fundamentais. O primeiro passo é formar uma equipe de referência com servidores do próprio tribunal. Essa equipe deve receber um treinamento básico em mediação ou conciliação (dependendo da área de atuação) nos moldes estabelecidos pela Resolução 125 do CNJ e pelas suas atualizações de referência. O ideal é que esse grupo possa variar entre 10 a 24 pessoas, entre servidores dedicados exclusivamente ao programa e servidores de outros setores que possuem perfil e disponibilidade para atuarem como mediadores. Desse grupo surgirão os futuros instrutores e supervisores de mediação e conciliação. A partir dessa equipe de referência, pode-se iniciar a expansão das atividades, reproduzindo o modelo de mediação e conciliação definido como padrão de qualidade pelo CNJ.

A expansão compreende treinar e formar mais mediadores e conciliadores com cursos que envolvem uma etapa teórico-prática e outra de estágio supervisionado. Esse movimento permite gerar experiência para os instrutores em formação e para a qualificação dos supervisores que ficarão responsáveis pelos estágios supervisionados em cada Vara ou Juizado. Os novos mediadores e conciliadores formados, ao atuarem nos casos reais adquirem experiência contínua na medida em que continuam a receber o suporte da supervisão. A partir dessas novas turmas, surgem os novos supervisores e possíveis instrutores que serão formados e farão parte do quadro de instrutores e supervisores do tribunal.

Esse movimento inicial pode levar de 6 a 12 meses para ser implementado na sua primeira fase e passa a ser o ponto de partida dos programas nos tribunais. A partir dessa estrutura inicial pode-se qualificar progressivamente tanto voluntários internos quanto externos e, nos casos em que são pagos, os mediadores e conciliadores remunerados. Qualquer que seja a composição do corpo de mediadores e conciliadores, é essencial lembrar que serão eles que estarão representando o tribunal naquele momento. Portanto, investimentos nesse setor são justificáveis na medida em que estão diretamente ligados à imagem do Poder Judiciário perante à sociedade.

CONCLUSÃO

Todos os tribunais do país, em maior ou menor medida, terão seus programas de Resolução Adequada de Disputas - RAD. Seja na Justiça Federal, Estadual ou Trabalhista, o incentivo pela solução consensual estará na porta de entrada, como um convite, e ao longo de todo o processo. Essa não é apenas uma responsabilidade dos tribunais, é de toda a sociedade. Promotores, Defensores Públicos, Advogados, Governo e Instituições de Ensino são atores diretamente ligados à essa mudança. Do cidadão comum às grandes empresas, todos poderão e deverão se beneficiar de métodos adequados de resolução dos seus conflitos de interesses como opção primeira.

Não existe outra solução para o Poder Judiciário. Se, o cidadão que paga seus impostos, ao procurar um tribunal para resolver seu problema, encontra um ambiente em que sua reclamação será ampliada, então perdeu-se a finalidade. O grande desafio é proporcionar maior participação no processo decisório daquele que origina o problema.

Quando um tribunal decide que irá implantar um programa de RAD como serviço complementar a ser prestado, não raro se depara com a falta de conhecimento em como iniciar e depois desenvolver essa atividade. É nesse momento em que a equipe de magistrados e servidores dedicada à implantação pode fazer e refletir sobre as perguntas colocadas nesse texto. No mínimo, existirão informações suficientes para planejamento de um projeto que aumenta as chances de estruturação de um serviço sólido e que se mantém sustentável ao longo dos anos, crescendo de maneira incremental.

As perguntas e seus detalhamentos são apenas o passo inicial dos aspectos técnicos necessários para administrar programas de RAD com efetividade nos tribunais. Outras questões, em níveis de aperfeiçoamento podem ser apresentadas. Como divulgar o programa? Como desenvolver a integração de procedimentos já existentes e vinculá-los com os novos procedimentos? Como desenvolver o controle de qualidade do programa?

Como e com quem estabelecer parcerias fundamentais para ampliar o alcance do programa? Como tornar a supervisão uma atividade de aprendizado contínuo? Como garantir fontes de investimentos contínuos no programa?

A mediação e a conciliação nos tribunais são atividades complementares à disposição dos magistrados para contribuir na promoção da paz social. Tais métodos não resolverão todos os problemas e tampouco se prestam para tanto. Entretanto, seu potencial e capacidade resolutória foram pouquíssimo explorados. Para que tribunais e sociedade se beneficiem das suas maiores vantagens, a mediação e a conciliação devem ser percebidas como atividades técnicas que necessitam ser gerenciadas por pessoas que possuam conhecimento específico e capacidade de vislumbrar o desenvolvimento contínuo da atividade. Em todas as partes do mundo onde a mediação e a conciliação obteve sucesso como atividade institucional de tribunais, a gestão do programa é feita com uma combinação harmoniosa de magistrados e servidores que trabalham para o mesmo fim. No Brasil não será diferente.