

Ricardo Goretti

# GESTÃO ADEQUADA DE CONFLITOS



Do diagnóstico à escolha do método  
para cada caso concreto

mediação, negociação, conciliação, arbitragem,  
processo judicial, serventias extrajudiciais,  
orientação jurídica

2019

 EDITORA  
*Jus*PODIVM  
[www.editorajuspodivm.com.br](http://www.editorajuspodivm.com.br)

# 1

## O ensino jurídico e a cultura da gestão inadequada dos conflitos de interesses

### 1.1 O ENSINO JURÍDICO BRASILEIRO EM TEMPOS DE CRISE: UMA CRISE DIFERENTE DAS ANTERIORES

*A cultura da gestão inadequada dos conflitos<sup>1</sup>* é um dos traços característicos do estado de crise no qual se encontra o ensino jurídico brasileiro. Para um melhor entendimento sobre os elementos caracterizadores dessa conjuntura, necessário se faz

- 
1. Por *cultura da gestão inadequada de conflitos* entende-se o conjunto de comportamentos adquiridos e reproduzidos por profissionais do Direito, que os levam a fazer uso aleatório de métodos e técnicas de prevenção e resolução de conflitos, sem maiores preocupações com as particularidades do caso concreto.



contextualizar o ensino do Direito no tempo (o atual estágio da modernidade) e no espaço (a sociedade brasileira).

A *crise no ensino brasileiro* é tema desgastado no discurso de especialistas em educação, em nível fundamental, médio e superior. O ensino do Direito não é poupado desse discurso.

*Crise* é uma palavra que pode ser empregada no âmbito da educação para traduzir a expressão de situações indesejadas ocorridas nos processos de ensino e aprendizagem, que se estabelecem no cotidiano das relações aluno-aluno, aluno-professor, aluno-instituição, professor-professor, professor-instituição e instituição-instituição.

Apesar de normalmente ser associado a conjunturas extremamente negativas, o vocábulo *crise* também pode ser utilizado para representar situações desafiadoras, carregadas de medos e indefinições quanto aos rumos de um futuro incerto, favoráveis à realização de mudanças nas ações do passado, que se tornam defasadas quando deixam de produzir bons resultados no presente.

Crises são ambivalentes (MORIN; VIVERET, 2013, p. 9). São determinadas por fatores indesejados, que estimulam a realização de questionamentos e o surgimento de novas ideias, favorecendo a tomada de decisões e a conseqüente geração de mudanças. Essa ambivalência justifica a possibilidade de análise do fenômeno *crise* a partir de duas perspectivas antagônicas: uma tradicional, carregada de negatividade e pessimismo, que traduz a expressão de fenômenos negativos e, portanto, indesejados; e outra menos usual e mais otimista, que se apega ao caráter transformador inerente aos eventos com potencial para a geração de mudanças positivas. No presente livro, trabalharemos com a segunda perspectiva, por

ser mais coerente com o caráter transformativo da educação: uma referência ao conjunto inesgotável de transformações que podem ser geradas no âmbito das relações de ensino e aprendizagem, que provavelmente não seriam alcançadas se não fosse por influência das crises.

Em “tempos líquidos”, expressão cunhada por Zygmunt Bauman (2007) para ilustrar o atual estágio da era moderna, vivemos um período de constante transição, marcado por uma tendência de liquefação das instituições e das estruturas sociais.

A “modernidade líquida” (BAUMAN, 2009, p. 7), tal como descrita pelo sociólogo polonês, é um tempo marcado por mudanças metaforicamente caracterizadas pela *fluidiez*: qualidade típica dos gases que marca o nosso tempo, afetando a dinâmica das relações intersubjetivas e a estabilidade das instituições.

Diferentemente dos sólidos que se perpetuam no tempo, mantendo inalteradas suas estruturas, os fluidos se movem facilmente, alterando suas formas e dimensões. A relação que se estabelece entre a mobilidade dos fluidos e o atual estágio no qual nos encontramos assim foi descrita por Zygmunt Bauman (2005, p. 57-58):

A principal força motora por trás desse processo tem sido desde o princípio a acelerada ‘liquefação’ das estruturas e das instituições sociais. Estamos agora passando da fase ‘sólida’ da modernidade para a fase ‘fluida’. E os ‘fluidos’ são assim chamados porque não conseguem manter a forma por muito tempo e, a menos que sejam derramados num recipiente apertado, continuam mudando de forma sob a influência até mesmo das menores forças. Num ambiente fluido, não há como saber se o que nos espera é uma enchente ou uma seca – é melhor



estar preparado para as duas possibilidades. Não se deve esperar que as estruturas, quando (se) disponíveis, durem muito tempo. Não serão capazes de aguentar o vazamento, a infiltração, o gotejar, o transbordamento – mais cedo do que se possa pensar, estarão encharcadas, amolecidas, deformadas e decompostas. Autoridades hoje respeitadas amanhã serão ridicularizadas, ignoradas, desprezadas; celebridades serão esquecidas; ídolos formadores de tendências só serão lembrados nos *quizz shows* da TV; novidades consideradas preciosas são atiradas nos depósitos de lixo; causas eternas são descartadas por outras com a mesma pretensão de eternidade (embora tendo chamuscado os dedos repetidas vezes, as pessoas não acreditem mais); poderes indestrutíveis se esfacelarão e se dissiparão, importantes organizações políticas ou econômicas serão engolidas por outras ainda mais poderosas ou simplesmente desaparecerão; capitais sólidos se transformarão no capital de todos; carreiras vitalícias promissoras mostrarão ser becos sem saída.

Em uma “sociedade líquido-moderna”, a ideia de eternidade perde fundamento, uma vez que “[...] as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, de formas de agir” (BAUMAN, 2009, p. 7). Os processos de ensino e aprendizagem são fortemente impactados por esse fenômeno, pelas razões que serão expostas a seguir.

Professores e alunos são cada vez mais exigidos em termos de atualização do conhecimento, visando à adaptação ao ritmo acelerado das mudanças que impactam a rotina da sala de aula, assim como os hábitos e formas de agir daqueles que a ocupam. Isso se aplica ao ensino fundamental, médio e superior.

Apesar de desgastada, a *crise da educação* não perdeu sua atualidade no nosso tempo líquido. Mas é necessário reconhecer que seus contornos e dimensões hoje são bem distintos daqueles do passado. A atual crise da educação é diferente das anteriores, justamente por ser agravada por influência da volatilidade dos eventos e das incertezas quanto aos rumos do futuro.

Em tempos líquidos, a progressão do conhecimento deve se dar pela capacidade que o sujeito desenvolve de contextualizar e englobar os fenômenos, conferindo pertinência ao seu próprio conhecimento. Para tanto, o sujeito deve se adequar à complexidade do nosso tempo, rompendo com o paradigma da simplificação da realidade e seus princípios de disjunção, de abstração e de redução. Ele deve se preparar para enfrentar um futuro incerto (o inesperado), consciente do fato de que o ensino e a aprendizagem só terão utilidade se forem continuados e vitalícios (MORIN, 2011, p. 192-193).

A *educação vitalícia*, pautada na busca incessante do conhecimento provisório, deve tornar o estudante capaz de viver a própria realidade, enfrentar desafios inerentes ao futuro incerto, assumir responsabilidades, fazer escolhas. No caso específico da educação jurídica, deve levar o sujeito a fazer as escolhas corretas, ou seja: a saber prevenir e solucionar conflitos mediante o emprego de métodos adequados às particularidades do caso concreto.

Da tensão entre o saber fragmentado (forjado no paradigma da simplificação) e a complexidade dos fenômenos sociais (como os conflitos de interesses) resulta a inadequação de muitos instrumentos jurídicos utilizados na busca da estabilização das relações sociais. O mais usual deles é o processo judicial, que muitas vezes não se revela capaz de atender às particularidades de muitas



relações conflituosas por dois motivos principais: *a)* a influência dos elementos caracterizadores da crise do nosso Sistema de Justiça, tais como a morosidade, o acúmulo de processos pendentes de julgamento, a falta de recursos humanos e materiais, dentre tantos outros; e *b)* o fato de que, em algumas situações, a arquitetura do processo (o desenho dos procedimentos estabelecidos pela legislação processual) não se revela adaptada para atender às particularidades de relações conflituosas que demandam intervenções específicas (de facilitação do diálogo e fortalecimento da relação entre as partes, por exemplo) não contempladas pelo instrumento processual.

Se a sociedade e a vida líquido-moderna são marcadas pela impossibilidade de se manter a forma preservada por muito tempo, o ensino e a prática jurídica não poderiam ser imunes à essa influência. É cada vez mais comum observar, no meio jurídico, que dogmas e mitos historicamente cultivados como verdades e virtudes perdem força, passando a ser questionados, revisados e superados por novas concepções, lançadas com a mesma pretensão de perenidade. A inclinação para o uso desmedido do processo judicial enquadra-se no rol de hábitos ou formas de agir do profissional do Direito, que podem a ser superadas com a popularização de métodos alternativos ao processo judicial (como mediação, conciliação, negociação, arbitragem, serventias extrajudiciais, dentre outros) e a adoção das medidas que serão expostas no desenvolvimento da presente obra.

## **1.2 A UTILIDADE DO CONHECIMENTO JURÍDICO EM TEMPOS DE CONSTANTE MUDANÇA: REFLEXÕES SOBRE ALGUNS DESAFIOS IMPOSTOS ÀS ACADEMIAS DE DIREITO**

As profissões e instituições do Direito, por mais tradicionais que sejam, não são poupadas da lógica da constante adaptação que a realidade em permanente transformação requer. Se a advocacia de hoje não é mais a advocacia do passado, com maior razão não será a mesma no futuro.

Diferentes empresas de tecnologia ganham espaço no mercado com a oferta de dispositivos inteligentes, capazes de desempenhar funções típicas de um advogado, por exemplo: a realização de pesquisas jurisprudenciais; a organização e gerenciamento de processos; a produção de petições iniciais, contestações, recursos, contratos, defesas administrativas, acordos e outros documentos; a identificação do perfil decisório de órgãos do Poder Judiciário; a análise de cenários e da probabilidade de êxito de um cliente em uma dada demanda judicial; e até mesmo a atribuição de respostas, funcionando como uma espécie de consultor jurídico virtual, de alta performance. O Watson, desenvolvido pela IBM, é um desses dispositivos que operam por inteligência artificial.

Fazendo uso de programas e sistemas de inteligência artificial, esses dispositivos inteligentes são capazes de desempenhar tarefas com a celeridade e a precisão que um ser humano jamais poderia atingir. Por esse motivo, os chamados advogados robôs dividem opiniões.

Para alguns profissionais e estudantes de Direito, a chegada desses robôs é recebida como uma grande ameaça. Os mais



pessimistas fazem previsões catastróficas para o futuro dos advogados, projetando para eles a mesma destinação de profissões como a de frentista, em extinção, por força da mecanização do processo de prestação do serviço de abastecimento.

Já os mais otimistas (e assim nos consideramos) avaliam essa tendência de forma positiva, reconhecendo a contribuição que podem prestar em termos instrumentais. Acreditam que, se utilizados como uma espécie de assistentes jurídicos, os chamados robôs inteligentes podem desempenhar funções que demandariam tempo e dedicação, com eficiência, proporcionando um melhor padrão de qualidade para o profissional que passa a ter mais tempo disponível para o desenvolvimento de atividades intelectuais e de atendimento ao cliente.

No plano do inevitável, negar a realidade ou insistir em fazer apenas aquilo que hoje o robô pode desempenhar, com eficiência superior, não parece ser razoável ou inteligente. A saída passa a ser: fazer uso desses dispositivos como ferramentas de trabalho e investir no desenvolvimento de atividades que os robôs não podem desempenhar, por exigirem, na relação com o cliente, a expressão da sensibilidade humana.

O mesmo pensamento se aplica às demais profissões jurídicas, que devem se adaptar ao ritmo acelerado das mudanças ocorridas na prática jurídica, tais como: *a)* a utilização da inteligência artificial e de outras tecnologias na prática jurídica; *b)* as constantes mudanças legislativas; *c)* o desenvolvimento de mecanismos mais complexos de interpretação normativa, fundados na lógica de uma maior aproximação do direito e da justiça com questões de ordem moral; *d)* o surgimento de uma nova hermenêutica constitucional, desenvolvida a partir de uma visão reconfigurada da

Constituição, vista como sistema aberto de regras e princípios; e) o acúmulo de processos nos tribunais e a consequente incapacidade de processamento das lides pela via tradicional do processo; e f) a tendência de difusão de métodos alternativos (ao processo judicial) de gestão de conflitos, como a arbitragem, a negociação, a conciliação e a mediação.

É nesse contexto de transformações que o papel da Ciência do Direito passa a ser cada vez mais questionado, especialmente no que diz respeito à utilidade do conhecimento jurídico para a vida líquido-moderna. Se muitas verdades e soluções clássicas do passado já não servem para explicar ou resolver problemas do presente, com maior razão, não se prestarão ao enfrentamento dos acontecimentos que nos reservam um futuro incerto. Nesse sentido, é necessário que o profissional do Direito esteja preparado para saber agir localmente, superando obstáculos e aproveitando as oportunidades conferidas em contextos profissionais reformulados.

Assim que os alunos dos Cursos de Direito devem ser instigados a reduzir os riscos inerentes ao enfrentamento dos muitos desafios de um futuro incerto, mediante a realização de ações de valorização de *três atividades essenciais no âmbito do ensino do Direito*: a) a constante atualização do conhecimento, como forma de preservação da sua utilidade; b) a valorização de outros conhecimentos ou saberes, com a pretensão de se atingir uma melhor compreensão da complexidade inerente aos fenômenos que nos cercam; e c) o desenvolvimento de competências e habilidades capazes de levar o educando a lidar com os desafios de um futuro profissional que não se pode dimensionar. Essas três atividades, quando realizadas no âmbito das academias de Direito, podem resultar na formação de profissionais atualizados, contextualizados,



resilientes e prudentes, tal como demandam as sociedades líquido-modernas.

Um dos principais desafios da prática jurídica no Brasil, seguramente, é a superação da *cultura da gestão inadequada dos conflitos*, já definida como o uso aleatório de métodos e técnicas de prevenção e resolução de conflitos sem qualquer sintonia com as particularidades do caso concreto. Essa cultura que se desenvolve no berço da formação dos profissionais do Direito, em grande medida, explica: o fenômeno da judicialização de conflitos que poderiam ser geridos de forma mais adequada se utilizados fossem técnicas e métodos alternativos ao processo judicial e, conseqüentemente; o progressivo acúmulo de processos nos tribunais<sup>2</sup>.

Traços da cultura da gestão inadequada dos conflitos podem ser observados em diversas situações que revelam a falta de rigor

- 
2. A 14ª edição do Relatório Justiça em Números 2018 (ano base 2017), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) revela que 29,1 milhões de casos novos ingressaram no Poder Judiciário brasileiro. No período compreendido entre os anos de 2009 e 2017, o crescimento da demanda foi de 18,3%. O número de processos baixados foi superior ao número de casos novos, totalizando 31 milhões. O índice de atendimento à demanda foi, portanto, de 106,5%. Problema mais grave do que o volume de casos novos é a quantidade de casos pendentes de julgamento, que se acumulam para os anos seguintes. O Poder Judiciário brasileiro finalizou o ano de 2017 com 80,1 milhões de processos em tramitação, aguardando uma solução definitiva. O acúmulo de processos é crescente. No período compreendido entre os anos de 2009 e 2017, o número de casos pendentes de julgamento no Judiciário brasileiro cresceu 31,9%. A taxa de congestionamento, que mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, em relação ao total de processos que tramitaram no período de um ano, foi de 72,1%. O total de despesas no ano de 2017 foi de R\$ 90,8 bilhões, sem contar os gastos do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que não foram revelados.