



Gabriel Piragine Ribeiro

Design de Sistemas de Resolução de Disputas (DSD) – Teoria e Prática

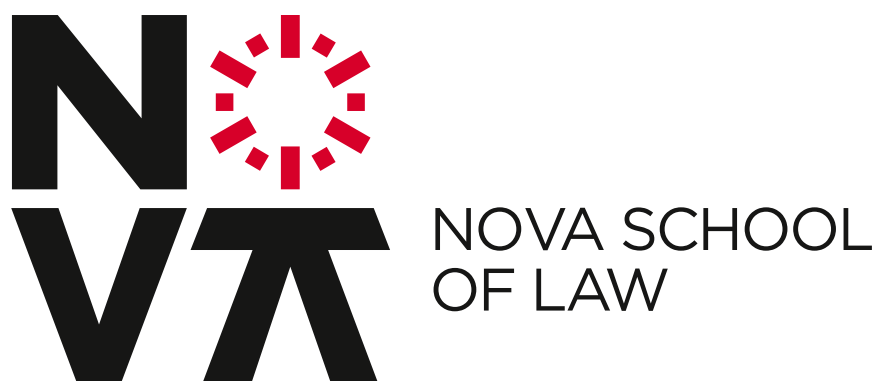
Dissertação com vista à obtenção do grau de
Mestre em Direito Forense e Arbitragem

Orientadora:

Joana Campos Carvalho

Professora na Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa

Lisboa, Setembro de 2024



Gabriel Piragine Ribeiro

Design de Sistemas de Resolução de Disputas (DSD) – Teoria e Prática

Dissertação com vista à obtenção do grau de
Mestre em Direito Forense e Arbitragem

Orientadora:

Joana Campos Carvalho

Professora na Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa

Lisboa, Setembro de 2024

DECLARAÇÃO ANTI PLÁGIO

De acordo com o estipulado no artigo 20.º-A do Regulamento do 2.º Ciclo da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa (Nova School of Law) declaro por minha honra que o texto aqui apresentado é da minha exclusiva autoria, e que toda a utilização de contribuições ou textos se encontra devidamente referenciada.

Lisboa, setembro de 2024

Gabriel Piragine Ribeiro

AGRADECIMENTOS

O tema desta dissertação – o recorte teórico e aplicação prática da técnica denominada *Dispute Systems Design* – é o resultado de uma trajetória que se iniciou em 2016 com uma viagem de trem saindo de Belo Horizonte rumo a Governador Valadares, no interior de Minas Gerais (BR), para atuar na implementação do sistema de resolução de disputas desenhado para atender e mediar as vítimas do rompimento da barragem da Samarco S.A.

Em 2019, e centenas de mediações depois, a jornada seguiu para a cidade de Brumadinho (MG) para coordenar e liderar a equipe responsável pelo atendimento das milhares de vítimas do rompimento da Barragem I, da Mina Córrego do Feijão.

Em 2022, a viagem atravessou o oceano e chegou a Lisboa (Portugal), na NOVA School of Law, para consolidar o conhecimento adquirido nestes sistemas de resolução de disputas e para mergulhar nos estudos dos métodos adequados de resolução de conflitos.

Sou grato a todos e todas que encontrei ao longo desta jornada. Primeiro, agradeço à minha orientadora, Professora Joana Campos Carvalho, por ter acreditado no tema e pelos ricos ensinamentos dentro e fora da sala de aula ao longo destes dois anos de mestrado. Agradeço ao meu mentor, sócio e amigo, Diego Faleck, pelos ensinamentos, orientações e trocas, mas, acima de tudo, pela generosidade de compartilhar o conhecimento e experiências relacionadas ao tema da pacificação social, tão caro à sociedade e que levo como missão de vida. Sou grato também aos meus sócios e amigos, companheiros de viagem, Dayane Saraiva, Diego El-Jaick, Elisa Lucena, Luiz Ricardo de Oliveira Santos, Roberto Kuster e Ronan Ramos Junior por todos estes anos de apoio e trabalho conjunto. Agradeço a todos os colaboradores da equipe de facilitação de Brumadinho pela confiança, excelência e entrega ao longo destes cinco anos de atendimento àqueles que mais necessitavam. Finalmente, agradeço aos meus pais, José Antônio e Maria Paula, e aos meus irmãos, Marília e Rodrigo, que me ensinaram o que é o Amor e que me incentivaram, desde cedo, a sonhar grande para encontrar o meu próprio caminho.

DECLARAÇÃO QUANTO AO NÚMERO DE CARACTERES

Nos termos do disposto no art. 21.º, n.º 4, do Regulamento n.º 495/2022 (Regulamento do Segundo Ciclo de Estudos Conducente ao Grau de Mestre em Direito, da NOVA School of Law), declaro que o corpo da presente dissertação totaliza 180.799 caracteres.

Resumo

A presente dissertação propõe-se a responder como a técnica denominada *Dispute Systems Design* (Desenho de Sistemas de Resolução de Disputas – DSD) contribui para o arcabouço jurídico tradicional, apresentando uma alternativa eficiente para prevenir, gerenciar e resolver disputas, proporcionando maior celeridade e satisfação às partes envolvidas. O tema resulta da demanda social por soluções jurídicas mais criativas, capazes de enfrentar a crescente complexidade das relações humanas. A primeira parte, focada no recorte teórico, explora a origem, os princípios, os objetivos e as etapas do DSD. A segunda parte examina a aplicação prática da técnica no sistema de resolução de disputas desenhado para atender os atingidos do rompimento da Barragem I, da Mina Córrego do Feijão, em Brumadinho, Minas Gerais, da empresa brasileira de mineração, Vale S.A., em janeiro de 2019. A escolha deste caso decorre da participação ativa do autor no desenho e implementação do DSD, atuando como coordenador executivo da equipe de facilitadores. A partir da comparação dos resultados empíricos obtidos por este sistema de resolução de disputas com aqueles alcançados nos tribunais, o trabalho demonstra que a técnica do DSD pode aprimorar o arcabouço jurídico tradicional dos métodos adequados de resolução de disputas.

Palavras-chave: Desenho de Sistemas de Resolução de Disputas – Métodos Adequados de Resolução de disputas – Mediação – Resolução de Disputas – Programa de Indenização Extrajudicial

Abstract

This dissertation seeks to explore how the technique known as **Dispute Systems Design** (DSD) enhances the traditional legal framework by offering an efficient alternative for preventing, managing, and resolving disputes, thereby providing greater efficiency and satisfaction to the parties involved. The selection of this topic is driven by the growing societal need for more creative legal solutions capable of addressing the increasing complexity of modern human interactions. The first section focuses on the theoretical foundation of DSD, examining its origins, principles, objectives, and key stages. The second section evaluates the practical application of DSD through the dispute resolution system developed for those impacted by the collapse of Dam I at the Córrego do Feijão mine in Brumadinho, Minas Gerais, in January 2019, a disaster involving the Brazilian mining company Vale S.A. The case was chosen due to the author's direct involvement in the design and implementation of the DSD, serving as the executive coordinator for the team of facilitators. By comparing the empirical outcomes of this dispute resolution system with those achieved through traditional court proceedings, this dissertation demonstrates how DSD can effectively complement and enhance conventional dispute resolution mechanisms.

Keywords: Dispute Systems Design – Alternative Dispute Resolution – Mediation – Conflict Resolution – Extrajudicial Compensation Program

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	10
1 DESIGN DE SISTEMA DE DISPUTAS I RECORTE TEÓRICO	15
1.1 DISTINÇÃO ENTRE CONFLITO E DISPUTA	15
1.2 TRÊS ELEMENTOS DE UMA DISPUTA: INTERESSES, DIREITOS E PODER	17
1.3 CONCEITO DE DSD	20
1.4 ORIGEM DO DSD	23
1.4.1 <i>Jetro, o primeiro designer da história</i>	23
1.4.2 <i>Aplicação moderna</i>	24
1.5 OBJETIVO DO DSD I BUSCA PELA JUSTIÇA	27
1.5.1 <i>Introdução</i>	27
1.5.2 <i>Justiça Procedimental</i>	27
1.5.3 <i>Rough Justice</i>	28
1.6 PRINCÍPIOS DO DSD	31
1.6.1 <i>Foco nos Interesses</i>	33
1.6.2 <i>Construção de instrumentos que permitam retornar ao campo da negociação</i>	34
1.6.3 <i>Existência de Procedimentos Menos Onerosos como Back-ups para Determinar Direito e Poder</i>	36
1.6.3.2 <i>Procedimentos Menos Onerosos que Determinam Poderes</i>	37
1.6.4 <i>Primeiro consulte os interessados e depois busque feedbacks</i>	38
1.6.5 <i>Procedimentos sequenciados do menos ao mais custoso</i>	39
1.6.6 <i>Disponibilizar incentivos, recursos e habilidades necessárias</i>	41
1.7 PERFIL DO DESIGNER	42
1.8 ETAPAS DO DSD	47
1.8.1 <i>Iniciativa</i>	48
1.8.2 <i>Diagnóstico</i>	54
1.8.2.3 <i>Contexto do Conflito</i>	62
1.8.2.3.1 <i>O que tem sido objeto do conflito</i>	63
1.8.2.3.2 <i>Como o conflito tem sido gerenciado</i>	64
1.8.2.3.3 <i>Por que determinados sistemas de resolução de disputas têm sido utilizados para abordar o conflito</i>	66
1.8.3 <i>Desenho do Sistema</i>	68
1.8.4 <i>Implementação</i>	71
2 ANÁLISE PRÁTICA DO SISTEMA DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS – PROGRAMA DE INDENIZAÇÃO EXTRAJUDICIAL PARA ATENDIMENTO DOS ATINGIDOS PELO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO EM BRUMADINHO/MINAS GERAIS – BRASIL	74
2.1 INTRODUÇÃO	74
2.2 ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE BRUMADINHO E AS CONSEQUÊNCIAS NOS TRIBUNAIS	74
2.3 SISTEMA DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS I PROGRAMA DE INDENIZAÇÃO EXTRAJUDICIAL PARA ATENDIMENTO AOS ATINGIDOS PELO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE BRUMADINHO	76
2.3.1 <i>Iniciativa</i>	76
2.3.2 <i>Diagnóstico</i>	79
2.3.3 <i>Desenho do Programa de Indenização Extrajudicial</i>	80
2.3.4 <i>Implementação do Programa de Indenização Extrajudicial</i>	84

<i>2.4 Análise Crítica do Programa de Indenização Extrajudicial</i>	88
CONCLUSÃO	91
BIBLIOGRAFIA	93

Introdução

Nas últimas décadas, judiciários ao redor do mundo têm enfrentado matérias de responsabilidade civil cada vez mais complexas envolvendo desastres naturais, rompimento de barragens, acidentes aéreos, ataques terroristas etc. Situações como essas, por envolverem milhares de vítimas em condições financeiras distintas, têm exigido respostas criativas de um judiciário que, por vezes, tem sido moroso e limitado em termos dos remédios jurídicos disponíveis para enfrentar acontecimentos desta magnitude. Dificuldades como acesso à justiça, necessidade de um lastro probatório robusto e rigidez dos prazos legais são alguns exemplos dos entraves que podem acarretar sérios prejuízos aos envolvidos que, por sua vez, demandam respostas mais céleres e isonômicas.

Para resolver questões desta natureza, tem sido comum o emprego de uma técnica denominada *Dispute Systems Design*, ou então, desenho de sistemas de resolução de disputas (“DSD”). A técnica do DSD tem por objetivo prevenir, gerenciar e resolver conflitos¹ de alta complexidade e com grande volume de demandas por meio do desenho e da implementação de sistemas de resolução de disputas. Conforme veremos adiante, esta técnica é aplicada em quatro etapas: (i) iniciativa; (ii) diagnóstico; (iii) desenho; e (iv) implementação.

A presente tese irá explorar o enquadramento teórico da técnica do DSD e a sua aplicação prática por meio da análise de um caso real para responder à pergunta como este mecanismo contribui para o arcabouço jurídico tradicional de resolução de disputas, especialmente em demandas de alta complexidade e quando há um grande volume de pessoas envolvidas.

O mundo vive hoje uma crise sem precedentes no judiciário com o aumento exponencial na quantidade de ações judiciais existentes por número de habitantes. No Brasil, país de 203 milhões de habitantes², 84 milhões de processos tramitam nos

¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. – *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*, p. 3

² CABRAL, Umberlândia – De 2010 a 2022, população brasileira cresce 6,5% e chega a 203,1 milhões. In: *Agência IBGE* [em linha].

tribunais³. No caso português, país de 10.639.726 habitantes⁴, dados revelam que, no último trimestre de 2023, 581.891 ações estavam pendentes só na primeira instância⁵.

Para mitigar esse quadro litigioso, ambos ordenamentos jurídicos possuem barreiras legais que visam impedir o acesso de processos desnecessários às instâncias superiores. No código de processo civil português, um exemplo claro deste entrave burocrático, previsto no artigo 629, está (a) na necessidade de o valor da causa ser superior à alçada do tribunal de que se recorre e (b) a decisão impugnada seja desfavorável ao recorrente em valor superior à metade da alçada deste tribunal⁶, para que o recurso ordinário seja admissível. O mesmo ocorre no Brasil, onde nega-se seguimento ao “(..) *recurso extraordinário que discuta questão constitucional à qual o Supremo Tribunal Federal não tenha reconhecido a existência de repercussão geral ou a recurso extraordinário interposto contra acórdão que esteja em conformidade com entendimento do Supremo Tribunal Federal exarado no regime de repercussão geral*”⁷. De todo modo, ainda que existam travas de acesso às instâncias superiores, persistem os ingressos das milhares de ações nas primeiras instâncias de ambos os países.

Aumentar o número de juízes também não é a solução uma vez que, em muitos casos, a estrutura do judiciário pode não dispor do remédio jurídico adequado para enfrentar a complexidade da demanda em si, ou então, pode não possuir as ferramentas necessárias para lidar adequadamente com as disputas que envolvem milhares de pessoas decorrentes de tragédias ambientais ou de acidentes aéreos.

Assim como ocorreu com a disseminação de métodos adequados de resoluções de disputas (“ADR”) no século XX, o DSD surgiu como esperança para gerenciar melhor os conflitos sociais e com o objetivo de satisfazer as partes envolvidas em um litígio de forma mais duradoura. Como consequência, estes métodos também vêm ajudando a mitigar a morosidade e ineficiência dos tribunais. Conforme será demonstrado adiante, os ADRs têm auxiliado o judiciário ao garantir maior resolutividade aos processos e, em especial, migrando algumas demandas da esfera pública para a privada como, por

³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – *Justiça em Número 2023* [em linha].

⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – Pesquisa avançada sobre envelhecimento demográfico. In: *Sítio do Instituto Nacional de Portugal* [em linha].

⁵ ESTATÍSTICAS DA JUSTIÇA – *Indicadores de desempenho dos tribunais judiciais de 1ª instância* [em linha].

⁶ CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL PORTUGUÊS. Lei n° 41/2013. *D.R. n° 121/2013, Série I* (2013-06-26) [em linha]. Artigo 629.

⁷ CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL BRASILEIRO. Lei n° 13.015 de 16 de março de 2015. *Planalto* [em linha]. Artigo 1.031, I, a)

exemplo, no caso da arbitragem. Algumas das vantagens em submeter disputas à arbitragem são: (a) sentenças arbitrais são vinculantes às partes; e (b) a disputa costuma ser resolvida mais rapidamente do que nas vias judiciais. Entretanto, uma desvantagem relevante deste método está no custo elevado de seu processamento quando comparado ao judiciário.

A mediação, por sua vez, é mais econômica do que a arbitragem ou do que um processo judicial. Este mecanismo de resolução de disputas possibilita às partes, com o auxílio de um terceiro independente e imparcial, a resolverem a disputa por si mesmas, tendo maior controle sobre o resultado e, assim, alcançarem acordos mais satisfatórios que atendam melhor aos seus respectivos interesses. Outros mecanismos tais como *Disputes Boards* e negociações diretas também são exemplos de ADRs utilizados por conta da crise no judiciário e por gerarem maior satisfação às partes envolvidas na disputa.

No entanto, existem demandas específicas que nem o judiciário ou estas ADRs mais tradicionais podem resolver adequadamente por atingirem, simultaneamente, um número significativo de pessoas com condições financeiras distintas como, por exemplo, aquelas decorrentes de acidentes aéreos ou de tragédias ambientais.

Um exemplo foi caso do rompimento da Barragem da Samarco S.A. na cidade de Mariana, Minas Gerais, no Brasil (“Rompimento da Barragem de Mariana”). Em novembro de 2015, a barragem da mineradora Samarco S.A., uma *joint-venture* entre a Vale S.A. e BHP Billiton, rompeu, despejando toneladas de rejeitos de minério nas cidades que margeavam o Rio Doce⁸. O acidente levou 19 (dezenove) pessoas a óbito e atingiu milhares de pessoas e comércios nos municípios vizinhos ao rio.

Este evento gerou inúmeras ações judiciais individualizadas tanto no Brasil quanto na Inglaterra, país sede de uma das controladoras. A ação na Inglaterra, inclusive, é considerada uma das maiores ações coletivas da história da justiça inglesa, envolvendo o montante de US\$ 44 bilhões⁹. Apesar do Rompimento da Barragem de Mariana ter ocorrido em 2015 e a ação ter sido ajuizada nas cortes inglesas em 2019, até agosto de 2024, nenhum dos autores foi indenizado por esta via¹⁰.

⁸ MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – Rompimento da barragem de Fundão, em Mariana: resultados e desafios cinco anos após o desastre. In: *MPMG* [em linha].

⁹ BARROS, Camila – Desastre de Mariana vira processo de R\$ 230 bilhões em Londres. Entenda. In: *Você S/A* [em linha].

¹⁰ Ação sobre vítimas de Mariana só será concluída em 2027. In: *Poder 360* [em linha].

A solução processual geralmente adotada em situações como esta seria o ingresso de uma *class-action*¹¹ contra a causadora do evento, remédio jurídico característico de países de *common-law*¹². Ainda assim, nesses países, o ingresso de *class-actions* nem sempre atende os envolvidos na velocidade esperada.

A título exemplificativo, é possível citar a *class-action* promovida por 250.000 veteranos de guerra contra o governo norte-americano pela utilização, na guerra do Vietnã, do herbicida e desfolhante químico, conhecido como “agente laranja”, responsável por gerar graves danos à saúde dos combatentes¹³ (“Caso do Agente Laranja”). Conforme explica Kenneth R. Feinberg ao analisar este caso, o sistema jurídico norte-americano de responsabilidade civil estava (e ainda está) mal equipado para lidar com questões complexas e de massa¹⁴. Segundo o autor, um dos principais desafios enfrentados pelo tribunal no Caso do Agente Laranja foi a dificuldade em comprovar os danos individuais¹⁵ uma vez que os autores vieram a sentir as consequências anos depois do evento. Por conta deste contexto, a autoridade responsável pelo caso, Juiz Weinstein, entendeu que o melhor caminho seria mediar a disputa por meio da contratação de um “*special master*”¹⁶ para costurar um acordo global, ao invés de manter o caso nas cortes. Como resultado, o próprio Feinberg foi contratado como *special master*, aplicou as técnicas do DSD para implementar um sistema de resolução de disputas eficiente e a *class-action* foi resolvida por meio de um acordo no valor global de US\$ 180.000.000¹⁷.

Este caso exemplifica perfeitamente como a judicialização nem sempre garante a melhor forma de lidar com questões sociais complexas e de massa e, ao mesmo tempo, demonstra como a técnica do DSD pode representar uma alternativa interessante e viável para garantir uma resposta isonômica e célere àqueles envolvidos na disputa.

A presente tese irá responder à pergunta de como esta técnica contribui para o arcabouço jurídico tradicional de resolução de disputas apresentando uma alternativa

¹¹ *Class action*, conforme previsão legal dispostas na Regra 23 do Federal Rules: RULE 23 – CLASS ACTIONS. Federal Rules of Civil Procedure. In: *United States Courts* [em linha].

¹² No Brasil, país de civil law, a figura processual correspondente à *class-action* seria ação civil pública. No entanto, por possuir diferenças significativas na sua aplicabilidade, a ação civil pública também não é a resposta mais adequada para demandas desta grandeza no Brasil.

¹³ FEINBERG, Kenneth R – *Who Gets What: fair compensation after tragedy and financial upheaval*. 1st Ed. p. 10

¹⁴ FEINBERG, Kenneth R. “*Who Gets What...*” p. 24

¹⁵ FEINBERG, Kenneth R. “*Who Gets What...*” p. 25

¹⁶ BRAZIL, Wayne. D. – Special masters in complex cases: extending the judiciary or reshaping adjudication?. *The University of Chicago Law Review*.

¹⁷ FEINBERG, Kenneth R. “*Who Gets What...*” p. 10

eficiente para prevenir, gerenciar e resolver disputas decorrentes de eventos sociais complexos conferindo maior celeridade e satisfação às partes envolvidas.

A primeira parte, dedicada às questões teóricas que circundam o DSD, irá explorar: (a) a distinção conceitual entre conflito e disputa; (b) os três elementos inerentes às disputas; (c) o conceito da técnica do DSD; (d) a sua origem; (e) objetivo; (f) princípios; (g) qual o perfil do designer; e (h) quais as etapas que compõem a aplicação da técnica do DSD.

A segunda parte desta tese irá focar na aplicação prática da técnica por meio da análise do sistema de resolução de disputas estruturado para atender os atingidos do rompimento da Barragem I, da Mina Córrego do Feijão, em Brumadinho, Minas Gerais, da empresa brasileira de mineração, Vale S.A., em janeiro de 2019 (“Rompimento da Barragem de Brumadinho”). A partir de dados empíricos, serão comparados os resultados alcançados por este sistema de resolução de disputas com aqueles obtidos pelas vias judiciais nos tribunais brasileiros e estrangeiros.

1 Design de Sistema de Disputas I Recorte Teórico

1.1 Distinção entre Conflito e Disputa

Antes de nos aprofundarmos no conceito e origem do DSD, é importante diferenciar “conflito” de “disputa”.

Conflitos existem e são objeto de estudo desde os primórdios. Seja porque os recursos são limitados ou porque existem perspectivas diferentes sobre o mesmo fato, o ser humano sempre disputou interesses, direitos ou poder dentro de pequenos grupos, ou então, entre sociedades, para garantir melhores condições para si. Na medida em que os conflitos foram se tornando mais complexos, as diferentes maneiras de prevenir, gerenciar e resolvê-los também foram aprimoradas.

Existe uma discussão doutrinária que aborda a distinção conceitual entre conflito e disputa. Conflito pode ser compreendido como uma divergência que surge quando partes (indivíduos ou grupos), ao interagirem, (a) discordam a partir de interesses aparentemente incompatíveis, ou então, (b) competem por recursos limitados¹⁸. Disputa, por sua vez, ocorre quando esta divergência é efetivamente manifestada¹⁹. Neste sentido, a disputa se inicia quando uma pessoa ou organização faz uma demanda e a outra parte discorda ou se nega a executá-la²⁰.

A diferença entre estes dois conceitos pode ser exemplificada pela seguinte situação: duas tribos vizinhas têm acesso a um rio com um número limitado de peixes. Existe um conflito na medida que ambas as tribos competem pelos mesmos recursos como fonte de alimento. Entretanto, este conflito se manifestará em uma disputa somente quando uma destas duas tribos efetivamente confrontar à outra – verbal ou fisicamente – para reter, para si, a maior parte ou todo acesso ao rio.

Enquanto o conceito de conflito é mais amplo – na medida em que ainda está se falando de interesses aparentemente inconciliáveis não materializados em confronto – o conceito de disputa é mais específico por significar que houve uma confrontação efetiva entre as posições das partes.

¹⁸ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. – *Dispute system design: Preventing, managing, and resolving conflict*. p. 9

¹⁹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 10

²⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. – *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, p. 4

Para fins didáticos, entende-se por *interesse* as preocupações e necessidades que estão subjacentes às posições das partes.²¹ Já o conceito de *posição* pode ser compreendido como uma pretensão ou resultado de uma reflexão sobre determinado interesse²². Em outras palavras, posição é aquilo que uma pessoa afirma que quer, ao passo que interesse é aquilo que o indivíduo verdadeiramente almeja, tendo consciência ou não²³. Conforme veremos adiante, a distinção entre interesse e posição é fundamental ao estudo do DSD na medida em que esta técnica é empregada para criar procedimentos que permitam às partes de um conflito negociarem na esfera dos interesses e que se desvencilhem de suas posições.

Uma vez compreendido que o conceito de disputa é mais específico do que o conceito de conflito, na medida em que o primeiro ocorre dentro do campo do segundo²⁴, importante agora relacionar ambos com a origem do estudo do DSD.

²¹ MNOOKIN, Roberto H.; PEPPET, Scott R.; TULUMELLO, Andrew S. – *Beyond Winning. Negotiating to Create Value In Deals and Disputes*. p. 28

²² GOUVEIA, Mariana França – *Curso de resolução alternativa de litígios*. p. 44

²³ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 53

²⁴ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p.

1.2 Três elementos de uma Disputa: Interesses, Direitos e Poder

Compreendida a distinção entre conflito e disputa, cabe agora compreender quais são os elementos inerentes a todo conflito e em qual deles a técnica do DSD deve focar para melhor administrar uma disputa.

Uma disputa se inicia quando uma pessoa (ou organização) faz uma demanda ou pedido à outra, decorrente de uma necessidade ou da percepção de que sofreu um dano, e esta última nega referido pedido²⁵. Segundo Ury, Brett e Goldberg, são três os elementos inerentes a toda disputa: (a) interesses; (b) direitos; e (c) poder²⁶. Ou seja, qualquer disputa pressupõe (a) interesses próprios das partes envolvidas, (b) normas ou direitos como condões para parametrizar possíveis soluções à disputa e (c) uma competição por poder entre as partes.

Conforme explicado anteriormente, os interesses – primeiro dos três elementos de um conflito – podem ser definidos como necessidades, desejos ou preocupações das partes envolvidas em uma disputa²⁷. O segundo elemento do conflito, direitos, pode ser exemplificado quando as partes utilizam padrões legais existentes, regulamentos e obrigações contratuais para determinar qual direito deverá prevalecer²⁸. Por fim, o terceiro elemento, poder, pode ser definido como a habilidade de coagir uma parte a fazer algo que ela não faria por vontade própria²⁹, como por exemplo, a realização de greves ou guerras com o intuito de forçar um comportamento da outra parte.

A importância de dissecar o conceito de disputa nestes três elementos reside na escolha do método de resolução de disputa que será adotado pelas partes. Estes mecanismos podem focar, simultaneamente, em dois ou mais destes elementos da disputa para melhor resolvê-la. Em outras palavras, podem conciliar seus interesses, determinar de quem é o direito da disputa, e/ou definir quem é mais poderoso.

Existe uma relação intrínseca entre estes três elementos que pode ser observada no seguinte diagrama:

Figura 1 – Interesses, direitos e poder

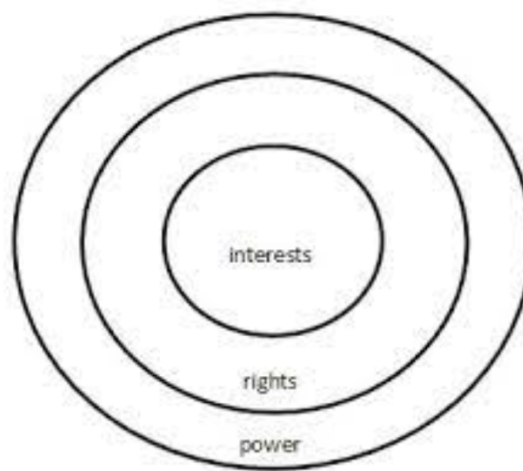
²⁵ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 4

²⁶ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 5

²⁷ TINSLEY, C. H. – How negotiators get to yes: predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. *Journal of Applied Psychology*.

²⁸ ARIYARATNA, B. A. R. R. – Consumer dispute resolution in b2c e-commerce in sri lanka: a comparative legal analysis. *Proceedings of International Conference on Business Management*.

²⁹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 7



Fonte: URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. *“Getting Disputes Resolved...”*, p. 9.

É possível inferir alguns pontos a partir desta imagem e relação entre os três elementos de uma disputa.

O primeiro ponto a ser observado é que os interesses são circundados pelo círculo dos direitos que, por sua vez, é compreendido pelo elemento do poder. Isto significa que quando as partes conciliam interesses, isto é feito dentro da esfera dos direitos e no contexto de poder. Por exemplo, se as partes forem incapazes de resolver a disputa através de seus interesses, elas partem para uma disputa entre direitos, por meio do ingresso de uma ação judicial. Obtida a sentença, pode ser que ainda demore anos para que esta transite em julgado e possa ser efetivamente executada. Neste cenário e já na esfera do poder, possivelmente a parte com maior poder econômico irá protelar o cumprimento da sentença para que a outra, em situação financeira mais vulnerável, seja obrigada a aceitar negociar o seu direito líquido e certo com descontos significativos para receber o seu crédito dentro de um período razoável. Disputas para determinar quem tem mais poder também podem ser exemplificadas no contexto de greves sindicais. Nestas, os empregados decidem, entre si, que irão paralisar as operações para que os proprietários sintam o impacto na lucratividade e cedam às suas solicitações. Na esfera do poder, a variável da barganha tem um peso maior, e isto pode levar as partes a voltarem à mesa de negociação para tentarem conciliar interesses, ainda que em um cenário de barganha diverso.

Isto nos leva ao segundo ponto a ser observado nesta figura, ou seja, de que o processo de resolver uma disputa é fluido, podendo sair da esfera de interesses,

posteriormente migrar para o contexto de direitos e/ou de poder, e depois retornar à esfera dos interesses. Em outras palavras, ao longo de uma disputa, o processo de resolução pode migrar entre as diferentes esferas, não sendo, assim, estático.

Cada uma dessas três esferas gera diferentes custos e benefícios, comparados entre si, com base em quatro critérios:

- (i) custos de transação (ex. tempo, dinheiro, custos de oportunidades, recursos consumidos etc.);
- (ii) satisfação com o resultado (ex. percepção de justiça com o resultado e com o procedimento; grau de autonomia na deliberação de aceite ou recusa, bem como na participação no processo etc.);
- (iii) efeitos no relacionamento; e
- (iv) recorrência das disputas³⁰.

Atender interesses é menos custoso do que determinar qual direito deve prevalecer, o que por sua vez é menos custoso do que determinar quem tem mais poder. Por vezes, negociações baseadas em interesses ocorrem somente após procedimentos envolvendo direitos ou poder terem sido engatilhados³¹.

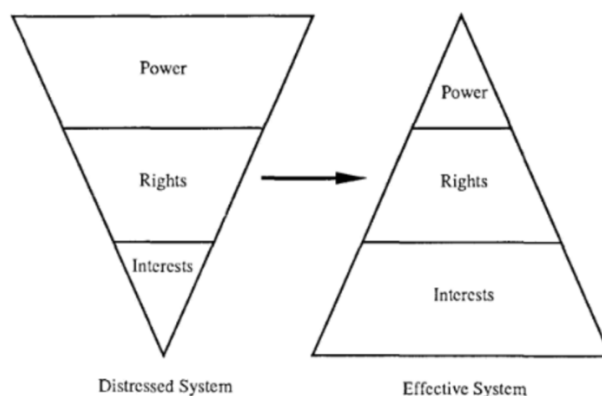
O objetivo do designer deve ser criar um sistema de resolução de disputas orientado por interesses. Evidentemente nem sempre será possível resolver uma disputa nesta esfera. Entretanto, o problema é que, em muitos casos, procedimentos envolvendo direitos ou poder são utilizados pelas partes desnecessariamente, tornando a disputa mais custosa do que deveria ser. Em outras palavras, apesar de existirem opções mais econômicas, as partes vão direto para procedimentos mais custosos e que deveriam ser o último recurso a ser empregado. A figura abaixo ilustra como o objetivo do designer deve ser desenhar um sistema que resolva a disputa de forma mais eficiente:

Figura 2 – Mudança para um Sistema mais Eficiente

³⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 11

³¹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 16

Figure 2. Moving from a Distressed to an Effective Dispute Resolution System.



Fonte: URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. *“Getting Disputes Resolved...”*, p 19.

Conforme veremos adiante, o designer deve ter esse conhecimento e pautar-se nestes princípios ao desenhar um sistema de resolução de disputas. Seja na esfera pública, ao aprimorar um procedimento administrativo dentro de uma autarquia, ou na esfera privada, implementando-se um sistema de denúncias de assédio dentro de uma empresa, o designer deve compreender quais elementos são objeto da disputa e como eles interagem entre si ao longo do procedimento.

Por fim, o designer deverá compreender quem serão os indivíduos e organizações afetadas pelo novo sistema³², seja na sua criação, utilização ou financiamento (*“stakeholders”*), para que seja possível desenhar e implementar um sistema que atenda melhor os respectivos interesses com maior eficiência e satisfação.

Compreendido o conceito de conflito, os seus três elementos e em qual deles um sistema de resolução de disputas deve focar, cabe agora examinar melhor qual o conceito de DSD que adotaremos na presente tese.

1.3 Conceito de DSD

³² AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. *“Dispute system design...”*. p. 29

Ury, Brett e Goldberg cunharam o termo *Dispute Systems Design* na célebre obra *Getting Disputes Resolved – Designing Systems to Cut the Costs of Conflict* em 1988³³. Para compreender melhor o conceito, faz-se necessário primeiro examinar qual a conotação que cada uma destas três palavras – *Dispute*, *System* e *Design* – carregam no contexto dos estudos dos métodos de resolução de disputas.

Conforme abordado no capítulo anterior, Ury, Bett e Goldberg definem *dispute*, ou disputa, como a situação em que uma pessoa ou organização faz uma demanda e a outra parte a rejeita. Rogers, Bordone, Sander e McEwen definem *system*, ou sistema, como um conjunto ou série de procedimentos³⁴. Os autores também definiram o termo *design* como a criação intencional de um sistema ou processo para alcançar algum fim ou grupo de metas³⁵. Nesta mesma linha, Shariff define *design* como o processo de dar forma a um conjunto de recursos com vistas a atingir determinados objetivos³⁶.

Ury, Brett e Goldberg utilizam a metáfora de um mecanismo de escoamento de águas para ilustrar o conceito de um DSD³⁷. Os autores explicam que os conflitos, assim como as chuvas, são inevitáveis e, portanto, devem ser gerenciados. Se as chuvas forem corretamente escoadas, podem trazer benefícios. Da mesma forma, havendo um acúmulo indevido de água no sistema, podem ocorrer enchentes ou rompimentos. Este é o desafio que todo designer deve enfrentar: conceber e implementar uma estrutura que direcione as disputas para o canal de menor custo, resolvendo a disputa de maneira satisfatória. Aplicar a técnica do DSD significa criar canais mais eficientes de resolução de disputas. Mais, este sistema deve ser baseado em interesses, uma vez que sistemas que os privilegiam costumam ser menos custosos do que aqueles baseados em direitos ou poder³⁸.

Constantino e Merchant conceituam DSD como a arte e ciência aplicada para desenhar os meios de prevenir, gerenciar, aprender e resolver uma corrente de disputas ou conflitos³⁹.

³³ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”.

³⁴ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 3

³⁵ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 4

³⁶ SHARIFF, Khalil Z. – *Designing Institutions to Manage Conflict: Principles for the Problem Solving Organization*. *Harvard Negotiation Law Review*.

³⁷ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. xiv

³⁸ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 15

³⁹ CONSTANTINO, Cathy A.; MERCHANT, Christina Sickles – *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*; URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”; AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”; AMSLER, Lisa B.; AVTGIS, Alexander B.; JACKMAN, Michael S. – *Dispute System Design and Bias in Dispute Resolution*. *SMU Law Review*.

Lisa Blomgren Amsler, Janet K. Martinez e Stephanie E. Smith utilizam o mesmo conceito de Constantino e Merchant⁴⁰ e acrescentam que o DSD tem como objetivo identificar opções para prevenir, gerenciar ou resolver formas específicas de disputa, e incluem neste espectro os tribunais e as agências governamentais como fóruns de aplicação da técnica, na medida em que crescem os movimentos de advogados colaborativos e tribunais com viés de *problem-solving*⁴¹.

O termo *Dispute Systems Design* foi traduzido para o português como *Design de Sistemas de Disputas* por Diego Faleck⁴². Faleck foi o pioneiro e responsável por importar esta técnica para o Brasil por meio de programas extrajudiciais de indenização de larga escala, utilizando facilitação e mediação para obter resultados altamente positivos e com justiça procedimental⁴³. Faleck define DSD como a organização deliberada e intencional de procedimentos ou mecanismos processuais que interagem entre si e, quando aplicáveis, de recursos materiais e humanos, para a construção de sistemas de prevenção, gerenciamento e resolução de disputas⁴⁴. Para que referido sistema seja elaborado adequadamente, o autor coloca como pressuposto a visão sistêmica que o designer deve possuir para dominar os diferentes mecanismos processuais existentes e melhor selecionar, combinar, hibridizar e sequenciá-los em um sistema que ofereça qualidade e efetividade⁴⁵. Faleck também ressalta a importância de o sistema de resolução de disputas ser eficiente para cumprir os objetivos aos quais foi proposto⁴⁶.

Reunindo os elementos das diferentes definições de DSD transcritas acima, podemos definir DSD como a arte e a técnica aplicada para prevenir, gerenciar e resolver conflitos com grande volume de demandas e de alta complexidade, de maneira eficiente, por meio do desenho de procedimentos sequenciados e escalonados e com o emprego de recursos financeiros e humanos, quando aplicável.

⁴⁰ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*” p. 7

⁴¹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 9

⁴² FALECK, Diego – Introdução ao Design de Sistemas de Disputas: Câmara de Indenização 3054. *Revista Brasileira de Arbitragem*

⁴³ Diego Faleck foi responsável por desenhar sistemas de indenização com o uso de mediação e facilitação para grandes tragédias nacionais no Brasil, tais como os acidentes aéreos da TAM em 2007 e Air France em 2009, rompimento de barragens de Mariana em 2015 e Brumadinho em 2019 e programas de aquisição de imóveis e compensação em virtude de subsidência de solo de grande proporção em Maceió em 2020.

⁴⁴ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 1

⁴⁵ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 23

⁴⁶ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 27

1.4 Origem do DSD

1.4.1 Jetro, o primeiro designer da história

Conforme ensina Faleck⁴⁷, o primeiro registro de aplicação da técnica do DSD consta no Velho Testamento da Bíblia e remonta a milhares de anos, no episódio em que Jetro, sacerdote de Midiã e sogro de Moisés, visita o genro após ouvir os relatos da retirada do povo judeu do Egito (Êxodo: 18)⁴⁸.

Nesta convivência diária entre o sacerdote e o profeta, Jetro observou que Moisés dispendia muitas horas de seu dia ouvindo e recebendo petições dos conflitos vivenciados pela população para, ao final, dar a solução justa, na qualidade de profeta. O sacerdote observou que Moisés fazia tudo sozinho e, conseqüentemente, deixava a população aguardando em fila para ouvir qual seria a solução. Jetro então perguntou à Moisés por que ele havia escolhido essa forma de gerenciar as disputas a ele submetidas.

Em resposta, Moisés então explica à Jetro que as pessoas o procuram, como profeta, para que ele as ajude a resolver as suas respectivas querelas já que a solução apresentada por ele representa a vontade de Deus. Nas palavras de Moises: “(...) eu sou o seu juiz, aquele que decide quem tem ou não razão, e que os instrui no caminho de Deus. Indico-lhes as ordens de Deus que se aplicam aos seus problemas particulares.”

Em resposta, Jetro toma a *iniciativa* de aprimorar o sistema de resolução de disputas vigente e comunica à Moises o seu *diagnóstico* afirmando que o sistema atual é ineficiente. Primeiro porque desgasta Moises e, em segundo lugar, porque deixa as pessoas aguardando um tempo considerável até que tenham a oportunidade de apresentar os seus respectivos casos ao profeta.

O sábio então *desenha* um novo sistema de resolução de disputas, aconselhando Moisés a estruturá-lo com os seguintes procedimentos e com emprego de recursos humanos:

“(...) continua a ser tu o advogado deste povo, o seu representante diante de Deus, a quem continuarás a apresentar os seus anseios, e problemas. A eles apresentarás as decisões de Deus e as suas ordens, indicando-lhes os princípios de uma vida de justiça. Mas por outro lado, procura homens dignos, tementes a Deus, honestos e

⁴⁷ FALECK, Diego – “Dispute System Design.”

⁴⁸ ÊXODO 18. *Bíblia Sagrada* [em linha].

competentes, e nomeia-os juizes, um por cada mil pessoas. Estes mesmos terão à sua responsabilidade dez outros juizes, cada um deles ocupando-se de cem pessoas. Por sua vez, a cada um destes também estarão subordinados dois juizes, um para cinquenta indivíduos. E por fim estes igualmente chefiarão mais cinco que terão a seu cargo as questões de dez pessoas. Que estes indivíduos sejam responsabilizados por servir o povo com justiça a todo o momento. Qualquer assunto de maior importância ou mais complicado podem trazer junto de ti. Mas as pequenas questões devem eles resolvê-las. Assim será mais fácil o teu cargo, se o repartires com eles. Se seguirees este conselho e se Deus o aceitar, serás capaz de resistir, de ir até ao fim da tua missão, e haverá paz e harmonia entre o povo.”

Como resultado, Moisés aceitou e *implementou* o novo sistema de resolução de disputas proposto por Jetro: (a) nomeou juizes e dividiu a população em grandes comarcas; e (b) reservou a ele, na qualidade de profeta, a competência para decidir os casos mais sensíveis.

Conforme veremos nos capítulos subsequentes, este sistema de resolução de disputas desenhado por Jetro foi construído à luz das quatro etapas da técnica do DSD: (a) iniciativa; (b) diagnóstico; (c) desenho; e (d) implementação. Em outras palavras, o sacerdote teve a *iniciativa* de propor um novo sistema de resolução de disputas a partir do *diagnóstico* de que o atual era ineficiente. Jetro então *desenhou* o novo sistema para que Moisés finalmente o *implementasse*.

1.4.2 Aplicação moderna

Entretanto, foi apenas no início do século XX que os princípios do que hoje entendemos por DSD começaram a ser aplicados, especialmente no contexto das disputas sindicais⁴⁹, com disputas efetivamente manifestadas, ou seja, partes reiterando suas respectivas posições.

Uma das pioneiras na utilização dos termos e princípios do conceito moderno de DSD foi Mary Parker Follet em 1918. A partir de sua experiência e conhecimento sobre organizações, administração, relações trabalhistas e ciência política, Follet realizou a sua

⁴⁹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “Dispute system design...”. p. 11

pesquisa em gestão de conflitos, construindo as bases para as teorias e práticas modernas de resolução alternativa de disputas⁵⁰.

Posteriormente, ao longo do século XX, este movimento iniciado no âmbito sindicalista de institucionalizar e privatizar procedimentos de resolução de disputas foi ampliado para outras frentes da sociedade civil e, posteriormente, cunhado de métodos alternativos de resolução de disputas, como um contraponto ao processo judicial⁵¹.

Na sigla ADR, a palavra “alternativo” foi posteriormente substituída por “adequado” na medida em que se constatou que o processo judicial era apenas um dos procedimentos possíveis para se resolver um conflito, e não o único ou principal. Concluiu-se que estes outros métodos, até então, “alternativos” ao processo judicial – como a negociação, mediação ou arbitragem – eram mais “adequados” por focarem nos interesses ao invés das posições, como ocorre em uma ação judicial. De todo modo, parte da doutrina segue utilizando a terminologia “alternativo”.

Dentro do contexto da expansão dos ADRs, Frank Sander apresentou em 1976⁵² o conceito do tribunal multiportas, ou seja, de que haveria um fórum que receberia as demandas, conforme as suas peculiaridades, e as direcionaria ao método mais adequado de resolução de disputas⁵³.

Posteriormente, na década de 1980, Ury, Brett and Goldberg cunharam o termo *dispute systems design* e recomendaram que o foco da aplicação da técnica passasse a ser nos interesses das partes, e não mais nas suas respectivas posições. Para os autores, um sistema de resolução de disputas que incentive as partes a gerenciarem seus conflitos com base nos seus interesses tem maiores chances de reduzir custos e de produzir soluções mais duradouras e satisfatórias⁵⁴.

Publicações acadêmicas e as experiências práticas bem-sucedidas ajudaram a consolidar ainda mais o movimento dos ADRs que, na década de 90, foram

⁵⁰ AMSLER, L.; MARTINEZ, J., SMITH, S. Christina merchant and the state of dispute system design. *Conflict Resolution Quarterly* [em linha].

⁵¹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 9

⁵² O conceito do tribunal multiportas foi apresentado por Frank Sander durante a Conferência de Roscoe Pound em 1976 que tratou do assunto relativo às causas da insatisfação com a administração da justiça. (AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”, p. 9)

⁵³ FERREIRA, Ana Conceição B. S. G.; MOTTA, Ana Bárbara B. F. – O sistema multiportas como propulsor à Justiça no âmbito do juizado de Fazenda Pública. *Revista Novatio* [em linha], p. 4

⁵⁴ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 42

institucionalizados nos ordenamentos jurídicos de países na América do Norte, Europa e Oceania⁵⁵.

Compreendida a origem e o histórico da aplicação técnica do DSD, passaremos agora a estudar qual o seu objetivo.

⁵⁵ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 9

1.5 Objetivo do DSD I Busca pela Justiça

1.5.1 Introdução

A busca pela justiça é o fim de qualquer ordenamento jurídico, não sendo algo exclusivo do estudo do DSD. Inclusive, o seu conceito é e sempre foi objeto de estudo em outras ciências, para além das jurídicas. No campo da filosofia, por exemplo, o conceito de Justiça foi se alterando ao longo dos séculos: desde a República de Platão, passando por Maquiavel, Hobbes e Kant, até Foucault e Butler.

No âmbito dos métodos adequados de resolução de disputas, o conceito de Justiça também tem suas especificidades, como veremos adiante nos conceitos de justiça procedimental e “*rough justice*” ou justiça possível.

Assim como ocorre nos tribunais, um sistema de resolução de disputas deve ser, acima de tudo, justo, e este deve ser o objetivo de todo designer. Os ADRs nascem a partir de uma demanda social que ansiava por mecanismos de resolução de disputas mais flexíveis e artesanais⁵⁶ do que os disponíveis nos tribunais. Mediação e Arbitragem, por exemplo, costumam oferecer formas mais acessíveis e eficientes de resolução de disputas quando comparadas às vias tradicionais de resolução de disputas⁵⁷. Mas talvez a maior peculiaridade do conceito de justiça no âmbito das ADRs resida na ideia de justiça procedimental.

1.5.2 Justiça Procedimental

Em linhas gerais, podemos afirmar que há justiça procedimental quando os participantes de um sistema têm a percepção de que as regras para resolver o conflito foram justas⁵⁸. Os dois princípios basilares da justiça procedimental são participação e precisão do resultado. As partes envolvidas devem compreender o procedimento, participar de sua construção, sentir que foram ouvidas e que foi oportunizada a apresentação de evidências que corroborassem as suas respectivas posições.

⁵⁶ SCHOENY, M.; WARFIELD, W. – Reconnecting systems maintenance with social justice: a critical role for conflict resolution. *Negotiation Journal*.

⁵⁷ HASSAN, A.; MALIK, D. M. – Dispute resolution practices in USA, Australia and UK/EU. *Global Social Sciences Review*.

⁵⁸ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 16

Alguns dos princípios da justiça procedimental são: (a) imparcialidade; (b) oportunidade de ser ouvido; (c) embasamento legal das decisões; (d) neutralidade do procedimento e do tomador de decisão; (e) tratamento dos participantes com dignidade e respeito; e (f) confiabilidade do tomador de decisão⁵⁹. Pesquisas demonstram que participantes de sistemas de resolução de disputas percebidos como justos tendem a aceitar melhor a solução final, ainda que seja contrária à sua posição inicial, e que, por conta disso, ADRs possuem altos índices de satisfação, quando comparados a casos judicializados⁶⁰.

O judiciário naturalmente possui uma estrutura mais engessada e com nenhuma ou pouca participação dos litigantes na construção do procedimento. Além disso, pode ser que demore anos até que uma decisão transite em julgado e possa vir a ser executada devido às várias instâncias recorríveis, à necessidade de uma análise pormenorizada dos elementos comprobatórios, aos prazos estanques etc. Para enfrentar este problema, o designer deve desenhar um sistema que contorne estas barreiras e resulte na Justiça Possível, ou então que observe o conceito de “*rough justice*”⁶¹, conforme veremos abaixo.

1.5.3 Rough Justice

Rough Justice ou Justiça Possível como denominaremos adiante, é a técnica empregada para resolver casos com um alto volume de demandas utilizando métodos estatísticos para garantir aos requerentes, com maior celeridade, uma compensação devida pelos danos incorridos com base em situações semelhantes⁶². Por conta da possível conotação negativa que por vezes o termo “*rough*” carrega, ou seja, a ideia de ser algo “bruto” ou pouco sofisticado, *rough justice* também pode ser denominado de *streamline justice*. Entretanto, para fins da presente tese, utilizaremos *rough justice* ou Justiça Possível.

Conforme definimos acima, a técnica da Justiça Possível é comumente empregada aos eventos que resultam em um grande volume de demandas e com alto grau de complexidade como, por exemplo, acidentes aéreos, ataques terroristas ou tragédias

⁵⁹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 17

⁶⁰ PALIHAPITIYA, M.; EISENKRAFT, K. O. – Addressing parenting disputes between estranged parents through community mediation. *SAGE Open*.

⁶¹ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 133

⁶² LAHAV, Alexandra D. – *Rough Justice* [em linha], p. 1.

ambientais. Esta complexidade pode resultar, por exemplo, da dificuldade de se obter informações precisas ou da informalidade documental existente no contexto do conflito. Se as demandas decorrentes destes eventos fossem encaminhadas e decididas pelo judiciário com o emprego de remédios jurídicos tradicionais de responsabilidade civil – aplicando-se com rigor todas as garantias processuais ali disponíveis – pode ser que as decisões obtidas carecessem de isonomia, ou então que demorassem para transitar em julgado, resultando, assim, em injustiça.

Por outro lado, procedimentos que utilizam o conceito da Justiça Possível costumam produzir decisões mais céleres e isonômicas por decidirem em bloco, a partir de critérios objetivos e categorização de pleitos, formulados a partir de dados estatísticos e/ou casos semelhantes. Por exemplo, poder-se-ia desenhar um sistema que comportasse diferentes categorias de indenização segmentadas entre si por critérios objetivos (ex. vulnerabilidade; mapeamento de zonas afetadas; grau de parentesco com as vítimas etc.) e que possibilitem compensações isonômicas dentro de um mesmo grupo.

A questão da legitimidade atravessa o conceito de *rough justice* na medida em que, apesar de haver um ganho de celeridade, há também uma simplificação procedimental e maior flexibilidade do lastro comprobatório que, em tese, reduz a precisão da análise do pleito.⁶³ Por este motivo, procedimentos dessa natureza são mais comuns na esfera privada. Ainda que surjam questionamentos sobre a legitimidade do procedimento extrajudicial, os acordos obtidos por ele podem facilmente ser homologados em juízo, encerrando, assim, esta discussão.

Ademais, o fato de os procedimentos judiciais serem naturalmente legítimos não significa que os resultados por ele produzidos serão necessariamente justos. A via judicial demanda maior robustez comprobatória e possui prazos estanques que, por vezes, podem entregar resultados injustos devido à demora no processamento.

Rough Justice privilegia a eficiência em detrimento da justiça⁶⁴ pois, nas demandas em que referido conceito se faz necessário, alcançar a justiça pelos meios tradicionais seria ineficiente, e, portanto, injusto. Por este motivo, podemos dizer que, apesar de ter a eficiência como norte, ainda assim, *rough justice* é igualmente justa. Inclusive, a depender da demanda, a Justiça Possível pode, por vezes, ser mais justa do

⁶³ MCGOVERN, Francis E. – Dispute System Design: The United Nations Compensation Commission. *Harvard Negotiation Law Review* [em linha], p. 189.

⁶⁴ MCGOVERN, Francis E. “Dispute System Design...”, p. 172

⁶⁴ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 81

que a justiça comum quando falamos de demandas com um número expressivo de pedidos e que exigem celeridade⁶⁵.

A simplificação do procedimento varia conforme o contexto da demanda. Um programa de indenização voltado para vítimas de um ataque terrorista tem um contexto completamente diferente – e, portanto, deve ter um procedimento diverso – de outro que visa compensar uma população atingida pelo rompimento de uma barragem de rejeitos de uma mineradora estatal. Fatores como: (a) a natureza da fonte indenizadora; (b) o número e a natureza das demandas; (c) a necessidade de celeridade nas respostas; (d) o contexto cultural; (e) os recursos disponíveis a serem administrados; e (f) a aceitabilidade política da forma em que os pleitos indenizatórios serão analisados, devem ser considerados no momento em que se for desenhar um sistema de resolução de disputas⁶⁶.

Francis McGovern materializa o conceito de *rough justice* nas *Claim Resolution Facilities*, ou então, Estruturas de Resolução de Pleitos, para se referir aos programas que analisam e resolvem pleitos contra uma entidade responsável pelos danos e pagadora das compensações⁶⁷. Estas estruturas são exemplos típicos da aplicação da técnica do DSD. Para aplicar a Justiça Possível, estas estruturas geralmente são caracterizadas por um número expressivo de pleitos que demandam uma resposta célere e eficiente⁶⁸. As estruturas de resolução de pleitos são, por definição, uma alternativa ao modelo tradicional de litígio em que um juiz determinará o valor e forma de indenização⁶⁹. Nelas, ao contrário do que ocorre em processo judicial adversarial, o procedimento geralmente é garantido e conduzido pela própria instituidora, os custos são reduzidos e a necessidade de documentação comprobatória é mais flexível. Voltaremos a tratar de exemplos práticos destas estruturas mais adiante quando focarmos no caso prático analisado nesta tese.

Por estes motivos, o conceito da Justiça Possível, e a sua aplicação através das estruturas de resolução de pleitos, é basilar a todo designer de um sistema de resolução de disputas na medida em que se alinha com os demais princípios de um DSD.

⁶⁵ LAHAV, Alexandra D. “*Rough Justice*”

⁶⁶ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 133

⁶⁷ MCGOVERN, Francis E. The What and Why of Claims Resolution Facilities. *Stanford Law Review*, p. 1361

⁶⁸ MCGOVERN, Francis E. “The What and Why...”, p. 1362

⁶⁹ MCGOVERN, Francis E. “The What and Why...”, p. 1365

1.6 Princípios do DSD

São muitos os princípios do DSD elencados pela doutrina. Apesar de inúmeros, pode-se afirmar que a maioria deles são atravessados pelas ideias de justiça procedimental e satisfação das partes com o processo e com o resultado⁷⁰.

Lawrence Susskind e Jeffrey Cruikshank destacam justiça, estabilidade, eficiência e sabedoria como princípios do DSD⁷¹. Já Amsler, Martinez e Smith listam princípios como guias ou instruções que devem ser observadas pelo designer ao desenhar um sistema de resolução de disputas⁷², sendo eles:

- (i) justiça;
- (ii) eficiência;
- (iii) engajamento de *stakeholders* e usuários no desenho e implementação do sistema;
- (iv) busca pela prevenção do conflito;
- (v) existência de múltiplas opções de procedimentos com foco nos interesses e em direitos;
- (vi) flexibilidade na escolha e sequenciamento dos procedimentos pelo usuário;
- (vii) fornecimento de recursos aos usuários como treinamentos e suporte; e
- (viii) transparência, avaliação e confidencialidade, para garantir responsabilização e constante melhoria.

Assim como Amsler, Martinez e Smith, Carrie Menkel-Meadow elenca os seguintes princípios como objetivos norteadores do designer⁷³:

- (i) “*do no harm*”, ou então, não crie um sistema que deixe os *stakeholders* em uma situação pior do que estavam antes de lhe contratar;
- (ii) não se torne um instrumento de uma organização ou instituição que utilize um sistema de resolução de disputas para alcançar objetivos ilegítimos;

⁷⁰ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 13

⁷¹ CRUIKSHANK, Jeffrey; SUSSKIND; Lawrence – *Breaking the Impasse*, p. 21-32

⁷² AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*” p. 14

⁷³ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 82

- (iii) tenha certeza de que os usuários finais do sistema de resolução de disputas participem e/ou opinem no desenho do procedimento;
- (iv) procure conceber procedimentos que sejam úteis, atinjam o fim aos quais foram criados e compartilhe a responsabilidade com o cliente na implementação e constante avaliação do sistema;
- (v) conheça os direitos dos usuários finais;
- (vi) garanta que o sistema de resolução de disputas não discrimine nenhum indivíduo ou minoria;
- (vii) esteja preparado e seja curioso para compreender as diferentes culturas, grupos e histórias da organização antes de ter a iniciativa de criar um sistema de resolução de disputas;
- (viii) considere se o conflito demanda procedimentos com múltiplas portas e entradas;
- (ix) garanta que as regras do sistema de resolução de disputas possam ser adequadamente explicadas e compreendidas pelos usuários finais; e
- (x) sugira que qualquer sistema desenhado deva ser avaliado e revisado conforme o contexto se altere.

Ury, Brett e Goldberg elencam seis princípios fundamentais da técnica do DSD a serem observados pelo designer na estruturação de um sistema de resolução de disputas:

- (i) foque nos interesses;
- (ii) construa instrumentos que permitam retornar ao campo das negociações;
- (iii) estruture mecanismos jurídicos de baixo custo e coexistência de suportes e poder;
- (iv) consulte os interessados e depois busque *feedbacks*;
- (v) elabore procedimentos sequenciados do menos ao mais custoso; e
- (vi) forneça motivação, recursos e habilidades necessárias⁷⁴.

Pelo fato da obra *Getting Disputes Resolved – Designing Systems to Cut the Costs of Conflict* de Ury, Brett e Goldberg ser seminal dentro do campo de estudo do DSD e,

⁷⁴ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 42

consequentemente, ter influenciado os demais autores, iremos, a seguir, tomá-la como ponto de partida.

1.6.1 Foco nos Interesses

Dentre os princípios que sustentam a técnica do DSD, focar nos interesses é o mais relevante e o que diferencia esta técnica dos meios tradicionais de resolução de disputas. Isto significa que o designer deve, assim que possível, priorizar a negociação como mecanismo para abordar a disputa. A negociação pode ser aplicada a qualquer meio de resolução de litígios não adjudicatório, quer seja a mediação, conciliação ou outro⁷⁵. Isto, pois, ainda que toda negociação pressuponha que as partes iniciem as tratativas a partir de suas respectivas posições, o ideal é que a resolução do conflito em si contemple os seus respectivos interesses.

Neste sentido, é importante estabelecer procedimentos negociais como, por exemplo, reservar momentos de escuta, antes da implementação do mecanismo em si. Uma opção utilizada com frequência é a estruturação da negociação em diferentes etapas. Estruturas como estas estão previstas, por exemplo, em determinados tipos de cláusulas de resolução de disputas que, assim como qualquer outro sistema, estabelecem uma sequência de procedimentos a serem observados para impedir e/ou postergar o encaminhamento das disputas para as vias judiciais. Estas, também, iniciam no campo dos interesses, por meio das negociações.

Um exemplo de cláusula escalonada que exemplifica perfeitamente bem a aplicação dos princípios e etapas do DSD é aquela prevista em contratos de parceria ou *joint-ventures*. Nestas, estrutura-se um procedimento com a participação de profissionais de diferentes níveis de senioridade – do mais júnior ao mais experiente – para participar das negociações na medida em que a disputa for escalando. Com isso, a ideia é tentar resolver a disputa através da negociação empregando menos tempo e capital ao procedimento.

Mecanismos que utilizam a negociação tornam-se ainda mais úteis na medida em que se aumenta: (a) o número de envolvidos; (b) a complexidade da disputa; e (c) a burocracia envolvida. Isto, pois, a negociação imprime maior flexibilidade no processo de resolução de disputas e confere às partes poder na estruturação do procedimento.

⁷⁵ GOUVEIA. Mariana França. “Curso de resolução...”, p. 42

Nestes casos, é importante estabelecer, por exemplo, quem irá participar da negociação, qual a sua duração, o que ocorrerá caso as partes não alcancem um acordo e assim por diante⁷⁶.

Outro ponto relevante é a criação de múltiplas portas de entrada para o sistema. Isto pois nem sempre os participantes sentirão confiança ou interesse em apenas uma das alternativas. Assim, o sistema de resolução de disputas tem maior chance de êxito se permitir diferentes acessos para perfis distintos de entrantes. Pode-se citar como exemplo um sistema de resolução de disputas criado para atender vítimas de um rompimento de barragem onde exista um fluxo específico para atender familiares diretos de vítimas fatais que seja mais flexível quando comparado a outro fluxo, dentro do mesmo sistema de resolução de disputas, que seja mais exigente na questão comprobatório por envolver requerentes que não perderam familiares no evento.

Uma outra forma de colocar em prática o foco nos interesses como princípio do DSD é adotar, dentro do sistema, a mediação como o mecanismo de resolução de disputas. Por exemplo, um sistema de resolução de disputas que visa indenizar milhares de pessoas afetadas psicologicamente por um rompimento de uma barragem pode vir a utilizar a mediação como forma de atendimento aos familiares das vítimas dada as características que este mecanismo proporciona. Diferentemente de um mecanismo adjudicatório onde um terceiro irá decidir pelas partes, na mediação as partes têm a oportunidade de ter um momento de escuta em que podem ventilar suas emoções. Isto pois neste mecanismo prevalecem os seus interesses e a informalidade do procedimento, cabendo às partes a possibilidade de moldar o procedimento da forma que lhes couber melhor. A mediação também é utilizada na esfera trabalhista para que, dentro de um procedimento pré-judicial específico, empregado e empregador tenham a oportunidade de alcançar um acordo voluntariamente. Portanto, a mediação incorpora perfeitamente bem o primeiro princípio do DSD de focar nos interesses para resolução da disputa.

1.6.2 Construção de instrumentos que permitam retornar ao campo da negociação

Conforme descrito acima, os conflitos podem ser resolvidos no campo dos interesses, direitos ou poder. O designer deve ter como objetivo criar um sistema que permita às partes resolverem a disputa no campo dos interesses. Entretanto, nem sempre

⁷⁶ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 43

é possível a resolução do conflito nesta esfera. Muitas vezes será preciso ingressar com uma ação judicial para chamar a contraparte à mesa de negociação, ou então, utilizar-se do poder econômico para iniciar um procedimento arbitral quando se sabe que a outra parte não tem o mesmo fôlego. Para evitar que a disputa caminhe para estas outras duas esferas, o designer deve criar mecanismos de “*loop-back*”⁷⁷ ou retomada para o canal que foque nas negociações. Este mecanismo deve ser criado para contemplar o regresso à esfera da negociação tanto do campo de disputa entre direitos quanto do campo de disputa entre poderes. Alguns exemplos de *loop-backs* da disputa entre direitos para a esfera da negociação são: (a) procedimentos com lastro em dados; e (b) arbitragem consultiva⁷⁸.

O primeiro mecanismo – criação de procedimentos lastreado em dados – é utilizado em situações com demandas repetitivas e a partir da análise de sentenças vinculadas a estas demandas. Nestas situações, o designer fornece aos advogados referidos dados e apresenta a probabilidade da resolução caso a disputa fosse encaminhada aos tribunais. A vantagem deste tipo de procedimento é que ele reduz a incerteza do resultado da disputa, além de fornecer critérios objetivos que certamente irão amparar os advogados para negociar um acordo justo⁷⁹.

O outro exemplo de mecanismo de *loop-back* da esfera da disputa entre direitos para o campo da negociação, a arbitragem consultiva, é mais comum. Nela, as partes apontam um árbitro, submetem as respectivas evidências para análise e uma decisão não vinculativa lhes é comunicada. A lógica aqui é a mesma do exemplo acima, ou seja, disponibilizar informações aos advogados acerca da probabilidade do resultado caso a disputa fosse submetida à arbitragem ou tribunais. Com isso, os advogados terão em mãos critérios objetivos para pautar e incentivar um acordo negociado⁸⁰.

Mecanismos de *loop-back* da esfera da disputa de poder para o campo de negociação também existem e podem ser úteis, dependendo da situação. Para regressar embates de poder à esfera dos interesses, estando eles na iminência de ocorrer ou caso já tenham iniciado, o designer pode incluir *cooling-off periods*, ou períodos de pausa. Podemos citar exemplos tanto no âmbito macro – como os atos regulatórios norte-americanos que regulam períodos de pausa necessários em situações de greve nacional – como no âmbito de disputas menores – como em brigas de casal em que combinam entre

⁷⁷ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 52

⁷⁸ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 52-53

⁷⁹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 53

⁸⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 53

si palavras de ordem para pausarem brigas e retomarem as conversas posteriormente, com os ânimos menos exaltados⁸¹. Ainda na esfera de disputa de poder, podemos citar a intervenção policial como um terceiro mecanismo de *loop-back* para citações mais extremas como violência familiar ou greves⁸².

1.6.3 Existência de Procedimentos Menos Onerosos como Back-ups para Determinar Direito e Poder

O terceiro princípio de DSD descrito por Ury, Brett e Goldberg é a criação, pelo designer, de procedimentos de baixo custo que: (a) que funcionem como *back-ups* àqueles com foco nos interesses; que e (b) determinem qual das partes tem direito ou poder⁸³.

1.6.3.1 Procedimentos Menos Onerosos que Determinam Direitos

Em relação aos procedimentos menos onerosos que determinem direitos, podemos citar como exemplos a arbitragem convencional, cláusulas *med-arb* e arbitragens estruturadas a partir de ofertas finais⁸⁴.

Conforme mencionado anteriormente, a arbitragem convencional pode ser um procedimento mais custoso quando comparado ao tribunal, porém, com a vantagem de, em muitos casos, ser mais célere do que as cortes.

Cláusulas *med-arb* são bons exemplos da aplicação da técnica do DSD na medida em que se estrutura uma série de procedimentos visando o acordo e em que se prioriza a resolução da disputa na esfera dos interesses. Por meio desta cláusula, as partes têm a obrigação contratual de, surgindo uma disputa, primeiro recorrer à mediação e, caso não alcancem um acordo por meio deste mecanismo, a disputa escala para arbitragem onde um terceiro irá determinar qual direito deverá prevalecer naquele conflito. O designer deve evitar, entretanto, que, dentro deste escalonamento, a mediação torne-se um mero procedimento *pro forma*. Isto, pois, existindo a possibilidade de um árbitro decidir a disputa mais adiante, pode ser que as partes não se engajem na mediação. Seja porque as partes estão com a desconfiança elevada por se encontrarem ainda na etapa inicial da

⁸¹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 55

⁸² URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 55

⁸³ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 56

⁸⁴ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 57

disputa ou pela existência de um possível conflito de agência⁸⁵ entre cliente-advogado, ao saberem que ainda haverá uma instância em que um terceiro decidirá a disputa por elas, as partes podem não se esforçar em colocar energia suficiente na mediação para resolver a disputa por elas mesmas. Entretanto, como a mediação é uma etapa preliminar obrigatória a ser observada pelas partes antes de submeterem a disputa para arbitragem, na prática, a mediação acaba sendo apenas um momento em que ambos os lados comparecem à sessão conjunta inicial para cumprir uma obrigação e comunicar, ao mediador, que não têm acordo. Portanto, tanto o designer quanto o mediador devem cuidar para não tornar a mediação apenas um momento *proforma* dentro do contexto de uma cláusula *med-arb*.

Outro procedimento menos oneroso às partes para determinar qual direito deve prevalecer e que pode ser introduzido por um designer ou pelas próprias partes é a *final offer arbitration* ou arbitragens em que as partes submetem as suas ofertas finais ao árbitro e ele terá de escolher aquela que entende ser a mais razoável, não podendo alterar ou adaptar o teor de nenhuma delas⁸⁶. A vantagem de se adotar este procedimento é que ele incentiva as partes a apresentarem propostas de acordo mais equilibradas pois, quanto mais agressiva a proposta apresentada for em relação à posição da parte contrária, menor a chance de ser escolhida pelo árbitro.

1.6.3.2 Procedimentos Menos Onerosos que Determinam Poderes

Ainda dentro do terceiro princípio elencado por Ury, Brett e Goldberg – criação de procedimentos menos onerosos como *back-ups* - existem os procedimentos menos custosos para determinar quem tem mais poder e que todo designer deve conhecer para disponibilizar como ferramenta alternativa às partes, caso o acordo não seja atingido dentro da esfera dos interesses. Como exemplos, podemos citar mecanismos baseados em votações e regras de prudência ou normas que estabeleçam limites às partes durante o embate entre poderes⁸⁷.

O primeiro exemplo – determinação de poderes através dos votos, que é autoexplicativo – transforma uma disputa por poder que poderia culminar em violência, como uma greve cuja liderança é definida “no grito” ou pelo poder econômico, em um

⁸⁵ MNOOKIN, Robert H.; PEPPE, Scott R., TULUMELLO, Andrew S. “*Beyond Winning...*” p. 74

⁸⁶ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 57

⁸⁷ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 58

sistema de votação onde quem tem mais influência vencerá a disputa pelo voto da maioria.

Regras de prudência também podem ocorrer em situações mais extremas de disputa entre poderes como, por exemplo, em uma guerra. Um exemplo de regras de prudência utilizadas em situações de guerra são os crimes de guerra previstos na Convenção de Genebra⁸⁸. Referida convenção prevê disposições que limitam a atuação dos países em guerra e preservam direitos humanos de civis e prisioneiros de guerra. A motivação dos países com maior poder bélico em assinar convenções e tratados de direitos humanos está no receio de que outros países ou blocos podem cometer referidos crimes de guerra contra seus cidadãos.

O maior desafio que o designer enfrentará para estabelecer qualquer um destes procedimentos será convencer as partes a adotá-los tendo em vista que a disputa está na esfera dos poderes e, portanto, escalada. Ou seja, em um cenário em que ambos os lados acreditam que têm mais força do que a contraparte, elas têm pouco ou quase nenhum incentivo para adotar um mecanismo que limite essa virtual vantagem. Justamente por conta deste desincentivo é que a implementação destes procedimentos faz sentido apenas nas situações em que os custos envolvidos por seguir no embate superarem os benefícios de maneira gritante.

1.6.4 Primeiro consulte os interessados e depois busque feedbacks

O quarto princípio do DSD elencado por Ury, Brett e Goldberg tem um caráter mais preventivo, ou seja, busca evitar desgastes desnecessários que podem vir a surgir ao longo da implementação do sistema de resolução de disputas⁸⁹. É possível dividir a aplicação deste princípio em dois momentos: (a) anteriormente à implementação do sistema de resolução de disputas, por meio de consultas e notificações; e (b) posteriormente à implementação do sistema, por meio de uma análise posterior e *feedback*⁹⁰.

A vantagem de se realizar uma consulta ou de se notificar os envolvidos é que, por meio destas, minimiza-se a sensação negativa de imprevisibilidade que um *stakeholder* poderia vir a sentir com notícias repentinas como, por exemplo, a necessidade

⁸⁸ CONVENÇÃO DE GENEBRA. Decreto n° 42.121, de 21 de agosto de 1957. In: MPSP [em linha].

⁸⁹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 61

⁹⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 61

de evacuação imediata de suas casas por conta do risco de rompimento de uma barragem de rejeitos vizinha. Consultas também conferem ao designer a possibilidade de perceber, desde o início, eventuais divergências que possam vir a surgir posteriormente na implementação do sistema⁹¹ e, caso seja possível, corrigir a rota. Neste sentido, pode-se afirmar também que consultas e notificações prévias são formas de garantir justiça procedimental ao sistema na medida em que incluem os participantes na elaboração do procedimento.

Por fim, uma outra vantagem de se realizar consultas e notificar os potenciais envolvidos está em garantir um melhor mapeamento dos *stakeholders*. Com isso, reduz-se a probabilidade de, durante a fase da implementação, surgirem eventuais figuras bloqueadoras que poderiam questionar a legitimidade do procedimento pela falta de notificação.

As análises posteriores e *feedbacks* – a outra faceta do quarto princípio dos DSDs elencado por Ury, Brett e Goldberg – têm uma função complementar às notificações e consultas. Elas ocorrem em um momento posterior à implementação do sistema de resolução de disputas e servem para evitar que disputas semelhantes venham a ocorrer no futuro⁹². Vale ressaltar, entretanto, que o designer também poderá realizar referida análise a partir de sistemas implementados anteriormente, de modo a aproveitar os dados disponíveis para diagnosticar e elaborar um novo sistema de resolução de disputas⁹³.

1.6.5 Procedimentos sequenciados do menos ao mais custoso

O quinto princípio elencado por Ury, Brett e Goldberg a ser observado pelo designer é criação de um sequenciamento de procedimentos, estruturado do menos ao mais custoso.

Segundo este princípio, o designer deve criar um sistema de resolução de disputas composto por uma sequência de procedimentos que iniciem com negociações baseadas em interesses, seguidas de mecanismos de *loop-back* que possibilitem o retorno ao canal das negociações e que, caso a disputa não seja resolvida nestas instâncias, escalem para procedimentos menos onerosos que determinem direitos e, posteriormente, para aqueles

⁹¹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 61

⁹² URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 61

⁹³ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 61

que lidam com poder⁹⁴. Em outras palavras, é a aplicação estruturada e conjunta dos quatro primeiros princípios transcritos acima.

Para além das consultas e notificações descritas no quarto princípio, existe ainda a possibilidade de inserir no sistema uma etapa anterior de natureza preventiva: a ferramenta do *Early Case Assessment* (“ECA”), ou então, avaliação inicial do caso. Podendo ser classificada como um sistema organizacional ou institucional, a ECA tem como objetivo estabelecer as melhores práticas de prevenção e gerenciamento de disputas dentro de uma instituição. Ela é utilizada predominantemente no meio corporativo e estabelece, para empresa, um procedimento simples para tomada de decisões nos estágios iniciais da disputa por meio dos seguintes passos⁹⁵:

- (i) reunião de fatos que costumam engatilhar conflitos dentro de uma empresa;
- (ii) identificação das principais preocupações da companhia;
- (iii) análise dos custos e riscos à empresa; e
- (iv) recomendação ou decisão fundamentada sobre como gerenciar referida disputa que venha a surgir.

Para melhor ilustrar este quinto princípio, imaginemos que cada procedimento seja um degrau dentro de uma escada que, por sua vez, é o sistema de resolução de disputas. Trazendo essa analogia para um caso prático: tomemos como exemplo o deslocamento de uma população residente de uma cidade vizinha a uma mina contaminada, para uma outra localidade. Nesta situação, milhares de pessoas e comércios terão que ser compensados pela empresa que explora referida mina e que causou este dano ao meio ambiente. Aplicando o quinto princípio do DSD para esta situação, o designer pode conceber um sistema de resolução de disputas da seguinte forma: (a) notificação aos comércios locais, informando que um programa extrajudicial de indenização será implementado e quais são as suas respectivas regras de elegibilidade; (b) negociações individuais entre os comércios atingidos e representante da empresa exploradora da mina para buscar um acordo indenizatório; (c) mediações, caso as partes não alcancem um acordo por via da negociação direta; (d) arbitragem não vinculativa para elaboração de um parecer, caso a mediação não seja bem-sucedida; e (e) arbitragem

⁹⁴ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 62

⁹⁵ CPR. Early Case Assessment Guidelines. *International Institute for Conflict Prevention & Resolution* [em linha].

com oferta final, caso a arbitragem não vinculativa não resolva a disputa. Este sequenciamento de procedimentos ilustra o quinto princípio na medida em que inicia na esfera dos interesses, passa por etapas intermediárias e escala até o procedimento menos custoso para determinar direitos.

Os mesmos cuidados descritos no princípio quatro aplicam-se aqui e devem ser observados pelo designer, quais sejam, cuidar para não criar procedimentos em excesso de modo a tornar os primeiros mecanismos em etapas meramente *pro forma*.

1.6.6 Disponibilizar incentivos, recursos e habilidades necessárias

O sexto e último princípio que todo designer deve observar ao estruturar um DSD está em: (a) em garantir que os usuários do sistema terão os recursos e habilidades necessárias para implementá-lo adequadamente; e (b) em criar os incentivos adequados para a sua utilização. Por incentivos, deve-se privilegiar celeridade, flexibilidade e gratuidade, na medida do possível. Recursos podem ser exemplificados por estruturas físicas, como escritórios de atendimento aos atingidos pelo rompimento de uma barragem, ou então, por websites que facilitem o upload da documentação comprobatória dos danos sofridos. Podemos exemplificar por habilidades, no contexto de um sistema de resolução de disputas, a existência de equipe de atendimento que detenha o conhecimento técnico necessário para processar e analisar a documentação entregue pelos atingidos.

Se o designer não se atentar a estes detalhes, o sistema de resolução de disputas pode apresentar problemas como morosidade e falta de isonomia nas análises que desincentivem as pessoas a recorrerem a esta via e procurarem o judiciário para solucionar a disputa. Sendo assim, o sexto princípio é de suma importância e estas variáveis – incentivos, recursos e habilidades – devem ser constantemente analisadas pelo designer tanto na etapa da concepção quando da implementação, conforme veremos adiante.

Compreendidos os princípios mais relevantes que devem nortear um designer ao conceber um sistema de resolução de disputas, iremos estudar, a seguir, quais são habilidades e características geralmente esperadas do profissional que irá desenhar e implementar um sistema com estes princípios.

1.7 Perfil do Designer

Estudamos o conceito, a origem, o objetivo e os princípios que norteiam a técnica do DSD. Cabe agora compreender melhor qual o perfil e habilidades esperadas do profissional que atua na área.

Por ser um campo de atuação relativamente novo, não existem cursos que certifiquem institucionalmente, ou então que condicionem ou habilitem a atuação prática de um designer. DSD é uma técnica ou uma ferramenta à disposição de qualquer indivíduo ou grupo de pessoas que pretendam aprimorar ou criar formas de gerenciar conflitos de forma mais eficiente do aquelas existentes. Sendo ela apenas uma ferramenta e não um fim em si mesmo, a técnica pode ser empregada em diferentes esferas – públicas ou privadas, dentro de instituições ou em ambientes externos, por profissionais independentes, agentes públicos ou por um grupo de pessoas dentro de uma instituição.

Por exemplo, se o objetivo for desenvolver melhores práticas de gerenciamento de disputas dentro de uma instituição, espera-se que o designer apresente habilidades capazes de (a) realizar mudanças na empresa, (b) educar a organização sobre técnicas de como se lidar com *stakeholders* e conflitos, e (c) facilitar e criar procedimentos específicos às necessidades dos colaboradores e à situação⁹⁶. Por outro lado, tratando-se de tragédias ambientais, além das aptidões acima listadas, habilidades interpessoais e bons relacionamentos serão mais relevantes ao designer para que ele circule nas esferas de poder e esteja na mesa certa para apresentar a sua iniciativa de sistema de resolução de disputas aos reais tomadores de decisão.

Dada a variedade de cenários em que a técnica pode vir a ser empregada, as perspectivas e responsabilidades do designer podem variar consideravelmente. Entretanto, existem algumas habilidades e fundamentos que convergem, independentemente do contexto do conflito e da demanda, e que são indispensáveis ao profissional que pretenda desenhar e implementar sistemas de resolução de disputas eficientes.

A maioria da doutrina defende que designers devem apresentar habilidades interpessoais, técnicas, organizacionais e criativas. Rogers, Bordone, Sander e McEwen listam a escuta ativa, habilidade de organizar reuniões e de estruturar agendas, facilitação

⁹⁶ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 61

e criatividade como aptidões necessárias de um designer⁹⁷. Além das acima citadas, Faleck acrescenta à lista⁹⁸ a capacidade de entrevistar efetivamente e de conduzir grupos focais e de facilitação. O autor afirma, inclusive, que o padrão do designer é ouvir e não falar⁹⁹. Para tanto, Faleck sugere ao designer que aplique as seguintes técnicas de escuta ativa¹⁰⁰ para melhor conduzir referidas entrevistas e reuniões:

- (i) Perguntas abertas. Ajudam a definir agenda e prioridades;
- (ii) Perguntas de clarificação. Utilizadas para se certificar que o designer compreendeu o que foi dito, além de ser uma ferramenta empregada para questionar as partes sobre as suas respectivas posições;
- (iii) Espelhamento. Consiste em repetir as palavras da parte para que ela se sinta escutada e, ao mesmo, reflita sobre o que disse;
- (iv) Reformulação. Ferramenta por meio da qual o profissional de resolução de disputas resume a fala das partes, retirando palavras e emoções mais carregadas e as ajuda a focar nos pontos de concordância e nos seus respectivos interesses reais ao invés de posições;
- (v) Resumo. Consiste em parafrasear os pontos principais comunicados pelas partes, retirando itens desnecessários – esta técnica permite ao designer confirmar o seu entendimento e, ao mesmo tempo, faz com que as partes se sintam ouvidas;
- (vi) Silêncio. Técnica comumente utilizada para: (a) reduzir emoções exaltadas; (b) demonstrar que está atento às partes; e (c) transferir às partes a responsabilidade pelos resultados;
- (vii) Linguagem corporal. A linguagem corporal comunica informações à outra parte tanto quanto a comunicação verbal; o designer deve estar atento à sua postura, contato visual durante a sua fala e escuta, gesticulação, tom de voz etc. para encorajar a comunicação aberta entre as partes; e
- (viii) Avaliação de suposições. Esta técnica é comumente utilizada para compelir as partes a repensarem as suas premissas e, eventualmente, mudarem as suas opiniões e posições.

⁹⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 359

⁹⁸ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 37

⁹⁹ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 65

¹⁰⁰ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 38

Amsler, Martinez e Smith, por sua vez, dividem as características comumente exigidos de designer em dois grupos: (a) conhecimentos técnicos; e (b) habilidades¹⁰¹:

(i) Conhecimentos técnicos

- a. Desenvolvimento organizacional, psicologia e recursos humanos;
- b. Desenho e treinamento de dinâmicas de trabalho, incluindo pedagogia de ensino para adultos;
- c. Teoria do conflito;
- d. Ciências sociais para avaliar como um sistema opera;
- e. Principais leis e regulamentos; e
- f. Conhecimento prático de estruturas e procedimentos envolvendo *stakeholders* que gerenciam, previnem e resolvem conflitos.

(ii) Habilidades

- a. Habilidades de análise para melhor diagnosticar um sistema existente e seus respectivos objetivos, *stakeholders*, contexto, cultura processos e estrutura, recursos e resultados;
- b. Capacidade de identificar *stakeholders* e analisar as diversas disputas, as fontes e as dinâmicas com o sistema existente;
- c. Habilidades interpessoais para realizar escuta ativa e para engajar *stakeholders* e, quando aplicável, o público para garantir a incorporação de diversas perspectivas aos procedimentos do sistema;
- d. Análise metodológica como estatística, protocolos de entrevistas, pesquisas, grupos focais etc.; e
- e. Sólido embasamento ético no desenho e implementação do novo sistema de resolução de disputas.

¹⁰¹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 62

Evidentemente que a simples reunião destas habilidades e conhecimentos não significa que o designer necessariamente será bem-sucedido. Existem outros fatores como forma de pensar e foco que são tão importantes quanto os elencados acima. Neste sentido, Mayer explica que o sucesso de um profissional de resolução de disputas não se resume aos processos, metodologias ou táticas por ele empregadas, mas sim, ao foco, à forma de pensar, ao conjunto de valores e às habilidades analíticas e interpessoais que ele apresenta ao longo do processo¹⁰².

É importante entender que, independentemente do perfil e experiência do designer, grandes casos aparecem poucas vezes ao longo de sua carreira. Os profissionais de resolução de disputas mais bem-sucedidos têm poucos sistemas desenhados no seu currículo pois, felizmente, não é sempre que grandes tragédias acontecem. Kenneth R. Feinberg, consagrado designer citado na introdução desta dissertação, explica que são raros os chamados para se desenhar e gerenciar grandes programas públicos de compensação¹⁰³.

Entre 1984 e 2012, Feinberg desenhou cinco sistemas de resolução de disputas que abordaram os seguintes eventos: (a) caso do Agente Laranja de 1984; (b) Fundo de Compensação das Vítimas dos Ataques Terroristas de 11 de setembro de 2001; (c) *Hokie Spirit Memorial Fund* para indenizar as vítimas massacre do atirador na Universidade de Virginia Tech de abril de 2007; (d) Compensação de Executivos de Wall-Street após a crise econômica de 2008; e (e) Programa de Compensação para atingidos pelo vazamento de petróleo do Golfo do México em 2010.

Entre 2007 e 2024, Diego Faleck, outro grande designer consolidado internacionalmente e amplamente citado nesta tese, desenhou e implementou seis programas de indenização de grande repercussão para os seguintes acontecimentos: (a) Câmara de Indenização 3054 para indenizar os familiares das vítimas do acidente aéreo do voo TAM 3054 em 2007; (b) Programa de Indenização 447 para indenizar os familiares das vítimas do acidente aéreo do voo Air France 447 em 2009; (c) Sistema para Resolução de Disputas entre consumidores e operadores no mercado de telecomunicações colombiano em 2013; (d) Programa de Indenização com uso de Mediação para as famílias vítimas do Rompimento da Barragem de Mariana em 2015; (e) Programa de Indenização para atender os atingidos pelo Rompimento da Barragem de Brumadinho em 2019; e (f)

¹⁰² MAYER, Bernard. *The dynamic of conflict resolution: a practitioner's guide*, p. 359

¹⁰³ FEINBERG, Kenneth R. “*Who Gets What...*”, p. ix

Programa de Compensação Financeira para atender os moradores afetados pela subsidência do solo de alguns bairros de Maceió (AL) causada pela exploração das minas de sal-gema em 2020.

Feinberg e Faleck, dois dos maiores nomes internacionais do campo do design de resolução de disputas, personificam perfeitamente bem o perfil multidisciplinar que o designer deve possuir. Ao mesmo tempo, comprovam que, ao longo da carreira, serão poucas as oportunidades de se desenhar sistemas de resolução de disputas relevantes, mas quando este chamado vier, é fundamental que o designer domine a técnica do DSD para ajudar todos os *stakeholders* envolvidos no conflito a gerenciarem melhor as suas disputas.

Compreendido o perfil do designer, iremos agora estudar cada uma das quatro etapas que ele deve observar ao aplicar a técnica do DSD.

1.8 Etapas do DSD

No contexto do estudo de sistemas de resolução de disputas, entendemos por “design”, a criação intencional de um sistema ou processo para alcançar algum fim ou grupo de metas¹⁰⁴. Ou seja, a criação de um sistema de resolução de disputas não é algo que surge do acaso; é uma técnica efetivamente empregada para se chegar a um objetivo pré-definido. Para tanto, o sistema de resolução de disputas deve ser adequado à situação material que pretende atender¹⁰⁵. Para além de se observar os princípios elencados no item anterior, a técnica do DSD pressupõe ao designer que observe determinadas etapas para se criar e implementar um sistema de resolução de disputas que seja útil e eficiente.

Rogers, Bordone, Sander e McEwen ensinam que a técnica do DSD para criação de um sistema de resolução de disputas costuma ser, na prática, complexa, e pode englobar as seguintes fases¹⁰⁶:

- (i) análise do problema e do contexto;
- (ii) planejamento;
- (iii) iniciativa e engajamento;
- (iv) descoberta de novos *stakeholders* que devem ser envolvidos;
- (v) reanálise;
- (vi) novo planejamento em colaboração com os novos *stakeholders*;
- (vii) implementação de um projeto piloto;
- (viii) reunião de dados a partir do piloto;
- (ix) alteração e ampliação do sistema a partir da análise dos dados do projeto piloto;
- (x) reanálise e alterações no desenho do sistema a partir da implementação do sistema como um todo; e
- (xi) institucionalização do DSD.

Entretanto, para fins didáticos, os autores agrupam todas estas fases da técnica do DSD para se criar e implementar um sistema de resolução de disputas em quatro etapas: (a) iniciativa; (b) diagnóstico; (c) desenho; e (d) implementação¹⁰⁷.

¹⁰⁴ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 4

¹⁰⁵ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 2626

¹⁰⁶ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 16

¹⁰⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 16

Importante notar que, apesar destas etapas serem, em teoria, sequenciais, o processo do design não é linear¹⁰⁸, como veremos adiante.

Para fins da presente tese, seguiremos a divisão da técnica do DSD em quatro etapas, conforme proposto pelos autores. A seguir, mergulharemos em cada uma delas.

1.8.1 Iniciativa

A iniciativa do designer para estruturar um sistema de resolução de disputas pode ocorrer de diversas formas. Sendo um profissional consolidado no mercado, ele pode vir a ser procurado por uma organização ou instituição para desenhar um sistema que previna, gerencie e resolva casos de assédio dentro de uma empresa. Como integrante de uma agência governamental, o designer pode ser compelido a desenhar um sistema que indenize de forma célere e humana familiares de vítimas de um acidente aéreo. No papel de juiz, a iniciativa para se desenhar um sistema pode estar na necessidade de maior celeridade com o estabelecimento de métricas e parâmetros indenizatórios para um grupo de pescadores atingidos por um rompimento de uma barragem, sob a ótica do conceito de *rough justice*. Independentemente da circunstância, seja sob demanda ou atuando de forma proativa, o designer precisará saber quando ter a iniciativa para empregar a técnica do DSD de maneira adequada para apresentar um sistema de resolução de disputas que melhor enderece o conflito em questão.

Para auxiliar o designer na avaliação de prosseguir, ou não, com a iniciativa de se criar um sistema de resolução de disputas, Rogers, Bordone, Sander e McEwen propõem cinco perguntas¹⁰⁹:

- (i) existe um processo ou sistema que melhor aborde a situação dos *stakeholders* e que possa ser implementado?
- (ii) em caso positivo, quem deve ser envolvido no design deste sistema?
- (iii) quais são as formas mais eficientes para se obter aceitação como um designer dado o contexto do conflito?
- (iv) como definir o seu papel conceitualmente? e
- (v) como negociar as partes operacionais do papel do designer (recursos, prazos, etc)?

¹⁰⁸ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 16

¹⁰⁹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 49

1.8.1.1 Existe um processo ou sistema que melhor enderece a situação dos stakeholders e que possa ser implementada?

A primeira pergunta que o designer deve se fazer para saber se deve seguir com a iniciativa de se criar um sistema de resolução de disputas é verificar se a solução por ele imaginada é melhor do que a existente. Alguns exemplos de elementos a se considerar são:¹¹⁰

- (i) se existem recursos suficientes para viabilizar a estruturação do sistema;
- (ii) se os *stakeholders* são identificáveis e possuem poder decisório;
- (iii) se os itens objeto da disputa são facilmente negociáveis;
- (iv) se são necessárias validações de órgãos públicos; etc.

Se as respostas a estas perguntas forem negativas, pode ser desaconselhável apresentar a iniciativa para criação de um novo sistema e deixar que as partes envolvidas sigam com a disputa no âmbito judicial.

Por outro lado, caso as respostas indiquem que vale a pena seguir com a iniciativa, é importante ter em mente que o processo de criação do sistema ainda está em uma fase embrionária, isto é, com poucas informações disponíveis. As ideias para melhor lidar com o conflito, portanto, serão, neste momento, meras tentativas. Neste quesito, o designer deve ter cuidado com conclusões precipitadas.

1.8.1.2 Caso a iniciativa faça sentido, quem deve ser envolvido no design deste sistema

Constatado que é possível estruturar um sistema de resolução de disputas que melhor lide com o conflito em questão, o designer deve se perguntar se ele tem a capacidade de agregar e seguir com a iniciativa do DSD para aquele conflito. Experiência, personalidade, recursos, capacidade de gerar confiança e resolutividade são apenas algumas das questões que o designer deve refletir se possui, na medida necessária, antes de aceitar ou tomar esta iniciativa.

¹¹⁰ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 50

Para fins didáticos, Rogers, Bordone, Sander e McEwen dividem esta pergunta em dois momentos¹¹¹: (a) qual o valor que o designer agregará; e (b) disposição para engajamento.

O fundamental é que haja uma conexão entre o designer e o contexto do conflito. Algumas características que exemplificam o valor agregado que o designer poderá imprimir ao sistema de resolução de disputas são¹¹²:

- (i) experiências que auxiliem na compreensão do problema e a execução das habilidades necessárias;
- (ii) habilidade para gerar confiança;
- (iii) disposição para correr riscos e compromisso com dispêndio de muitas horas de trabalho;
- (iv) conhecimento específico de resolução de disputas;
- (v) recursos;
- (vi) contatos;
- (vii) ausência de conflito de interesses;
- (viii) escuta ativa; e
- (ix) humildade.

Por outro lado, um comportamento que os profissionais de resolução de disputas devem evitar é a passividade diante de um conflito que já esteja em andamento¹¹³. Em outras palavras, para obter sucesso, não é aconselhável que o designer incorpore o entendimento de que o conflito não é seu, ou então, que alguém já deva estar cuidado desta frente, ou mesmo ter receio de colocar novas ideias em prática.

1.8.1.3 Quais são as formas mais eficientes para se obter aceitação como um designer dado o contexto do conflito

Ter a iniciativa de apresentar sistemas de resolução de disputas a empresas de grande porte ou a agências governamentais pode ser uma tarefa frustrante aos profissionais de resolução de disputas. Seja porque as partes envolvidas no conflito não

¹¹¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 51

¹¹² ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 54

¹¹³ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 55

têm disposição para dialogar e ouvir, ou então por que o designer não tem acesso aos *stakeholders* e/ou contatos necessários para apresentar as suas ideias. Convencer e ser aceito pelo cliente é a fase mais desafiadora para seguir com a iniciativa de se criar um sistema de resolução de disputas.

Rogers, Bordone, Sander e McEwen citam dois fatores principais como determinantes para que clientes, *stakeholders* ou financiadores apoiem a iniciativa de um designer¹¹⁴: (a) percepção dos *stakeholders* de que haverá um ganho com a mudança no sistema de resolução de disputas existente; e (b) confiança de que o designer tem as habilidades necessários para auxiliá-los. Para tanto elencam algumas técnicas como chave para se alcançar este apoio¹¹⁵ como, por exemplo, ouvir e aprender com humildade, educar com empatia e construir relacionamentos. A seguir, faremos breves observações acerca de cada uma destas técnicas.

Exercer a escuta ativa para ouvir e aprender com humildade é fundamental para o designer, especialmente nesta primeira etapa da iniciativa. Chegar a conclusões precipitadas em relação aos interesses e objetivos das partes, ou então propor soluções logo de início, pode vir a minar o trabalho do designer perante o cliente. É fundamental que ele siga perguntando e aprendendo a partir das respostas e informações fornecidas pelos *stakeholders* neste primeiro momento.

Educar com empatia é uma técnica necessária a todo designer e que deve ser aplicada concomitantemente nas quatro etapas do DSD. Esta é uma técnica que combina diferentes habilidades. Ao mesmo tempo em que o designer estiver empregando a técnica da escuta ativa, ouvindo e aprendendo a partir das informações fornecidas pelo cliente, ele deve explicar e educá-lo sobre as diferentes formas de resolver a disputa com empatia, ou seja, partindo do contexto e experiência do cliente. Transmitir informações ou sugerir soluções de forma arrogante, sem tato, pode ser altamente ineficiente e vir a impedir a sua contratação.

Construir relacionamentos é essencial em qualquer meio profissional. Para os profissionais de resolução de disputas, isto se torna ainda mais relevante na medida em que, sendo um meio inovador e que foge do conhecimento padrão, a aceitação pelo cliente da iniciativa de um DSD não costuma ocorrer na primeira reunião. Em outras palavras, é fundamental que se trabalhe na consolidação dos relacionamentos para que o cliente

¹¹⁴ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 56

¹¹⁵ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 56

pense no designer na próxima vez que um problema vier a surgir, ou então, que o designer conheça as pessoas certas que abrirão as oportunidades para que ele apresente soluções proativamente.

1.8.1.4 Como definir o papel do designer conceitualmente

Por desempenhar um papel e funções pouco difundidas no mercado, não é tão simples conceituar o papel do designer. Durante esta primeira etapa da iniciativa de um sistema de resolução de disputas, podem aparecer pressões de financiadores demandando lealdade e parcialidade do designer e conflitos de agenda ou visões de *stakeholders*, além de outras questões que podem se materializar ao longo do caminho. O designer deve estar atento para todas estas possibilidades, colocando limites, abrindo espaços de diálogos e criando procedimentos para problemas que as partes sequer sabiam que existiam.

Tudo isto torna-se particularmente mais desafiador na medida em que o cliente não tem experiência prévia com um profissional de resolução de disputas. Inclusive, é mais comum que o designer inicie o seu trabalho realizando algum serviço mais tradicional dentro do escopo dos métodos adequados de resolução de disputas, como redigindo alguma cláusula compromissória, ou então mediando uma disputa.

Portanto, caberá ao designer ir educando o cliente com empatia, explicando o seu papel, quais são os limites de sua atuação, sugerindo procedimentos que conciliem interesses, e adotando outros encaminhamentos para que os *stakeholders* e clientes compreendam bem o seu papel.

1.8.1.5 Como negociar as partes operacionais do papel do designer

Exceto pelos sistemas de resolução de disputas que visam estruturar procedimentos de natureza preventiva, o designer estará diante de disputas já materializadas no momento da apresentação da iniciativa para criação de um DSD. Neste cenário, é comum que o cliente e/ou *stakeholder* deseje que os trabalhos iniciem imediatamente para atacar o problema o mais rápido possível. Por conta disto, frequentemente adia-se o momento de definição dos termos da contratação, como honorários a serem pagos, objetivos ou prazos de entrega. A indefinição destes itens pode gerar desalinhamentos cada vez mais difíceis de serem solucionados.

Para tanto, é fundamental que o designer conduza esta conversa de forma clara em nesta fase de iniciativa do DSD e que se prepare como o faria para qualquer outra negociação¹¹⁶. Em outras palavras, deve realizar um estudo detalhado dos *stakeholders* que estarão presentes em todas as fases do DSD – análise, desenho, piloto e implementação.¹¹⁷

Recomenda-se que os seguintes itens devem ser pauta da conversa com o cliente para apresentação da iniciativa de criação de um sistema de resolução de disputas¹¹⁸:

- (i) orçamento para contratação de uma equipe profissional;
- (ii) permissão para acessar e auxiliar *stakeholders*, incluindo lideranças;
- (iii) acesso a informações confidenciais e sensíveis;
- (iv) permissão para realizar entrevistas com indivíduos e representantes de organizações que o cliente possa inicialmente enxergar como opositores; e
- (v) disponibilização de espaços físicos para reuniões e alocação de equipe.

Concluída a etapa da iniciativa, iremos estudar, a seguir, a segunda fase de um DSD: o diagnóstico dos *stakeholders*, objetivos, interesses e contextos do conflito.

¹¹⁶ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 64

¹¹⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 64

¹¹⁸ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 64

1.8.2 Diagnóstico

Em linhas gerais, pode-se afirmar que a fase de diagnóstico do DSD inicia concomitantemente com a primeira etapa da técnica, ou seja, com a iniciativa. Isto ocorre na medida em que o designer, ao analisar se deve ou não seguir com a iniciativa de criar um sistema de resolução de disputas, realiza também um diagnóstico superficial do contexto do conflito¹¹⁹.

De todo modo, é aconselhável ao designer que inicie efetivamente a fase do diagnóstico a partir da análise do sistema de resolução de disputas atual, caso exista algum. Neste sentido, Ury ensina que o designer deve diagnosticar cuidadosamente o sistema atual para aumentar as chances de sucesso do sistema de resolução de disputas a ser desenhado¹²⁰. Isto faz sentido na medida em que o designer terá acesso os aspectos do sistema atual que não têm sido eficazes no gerenciamento dos conflitos existentes, ou então, que não têm evitado que estes venham a surgir.

Segundo Rogers, Bordone, Sander e McEwen¹²¹, o que diferencia o diagnóstico realizado nesta segunda fase em relação àquele realizado superficialmente na etapa da iniciativa é a profundidade que o designer imprime na análise e investigação: (a) dos *stakeholders* que estarão envolvidos no procedimento; (b) dos seus respectivos objetivos e interesses, e o relacionamento existente entre eles; e, (c) do contexto do conflito.

A seguir, iremos nos aprofundar em cada um destes três itens existentes dentro da etapa do diagnóstico.

1.8.2.1 Identificação dos *stakeholders*

Identificar quem será afetado pelo sistema de resolução de disputas não é uma tarefa simples. Ainda, caso o diagnóstico não seja executado com prudência, a viabilidade do sistema pode ficar comprometida. Por exemplo, a falta de engajamento de uma agência governamental ou o não mapeamento de entidade da sociedade civil podem ensejar medidas judiciais que inviabilizem a continuidade das negociações realizadas dentro do sistema de resolução de disputas.

¹¹⁹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 69

¹²⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 20

¹²¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 70

Algumas questões¹²² que o designer deve percorrer para melhor identificar os *stakeholders* do conflito são:

- (i) quem se importa com o problema;
- (ii) quem é ou será afetado pelo conflito ou pela possível solução;
- (iii) quem deverá ser parte da solução;
- (iv) quem tem expertise que ajudará a criar ou analisar propostas;
- (v) quem irá prover os recursos para o sistema;
- (vi) quem irá aprovar eventuais novos procedimentos;
- (vii) quem terá influência sobre os tomadores de decisão;
- (viii) quem são os possíveis bloqueadores da implementação do sistema;
- (ix) quem enfrentará disputas semelhantes no futuro;
- (x) quem já esteve envolvido no desenho de sistemas de resolução de disputas pré-existent;
- (xi) quem deve ser engajado para incentivar o desenho e implementação do sistema;
- (xii) quem deve ser incluído para garantir a sustentabilidade do sistema;
- (xiii) quem deve participar para garantir que a justiça será almejada e que as vozes das minorias serão amplificadas;
- (xiv) quem irá se importar com a escolha do procedimento e cuja opinião determinará a legitimidade do sistema;
- (xv) a participação de quais interlocutores é essencial para o sucesso do novo procedimento, seja como parte, advogado, representante ou financiador;
- (xvi) para quem a confidencialidade ou publicidade do procedimento será importante;
- (xvii) quem poderá preservar, melhorar ou destruir relacionamentos dentre aquelas envolvidas no procedimento;
- (xviii) quem poderá fornecer expertise ou recursos para utilização de tecnologias;
- (xix) quem poderá auxiliar na observação do cumprimento de parâmetros legais, ou então, nas alterações legais necessárias; e
- (xx) quem irá avaliar o sucesso do sistema de resolução de disputas.

¹²² ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 72

O exercício de responder estas perguntas não será realizada uma única vez. O designer deverá repetir e percorrer estas questões ao longo da fase do diagnóstico do sistema. A revisão dos *stakeholders* – acrescentando novos ou excluindo os previamente listados – ocorrerá naturalmente na medida em que o designer for conhecendo melhor os objetivos de cada um e o contexto do conflito¹²³. O objetivo, evidentemente, é que ele consiga elencar e convidar todos os *stakeholders* corretamente em um primeiro momento. O convite posterior para participar da construção e implementação do sistema pode representar menor engajamento e desconfiança por parte destes *stakeholders* na medida em que ressentimentos possam surgir por não terem sido envolvidos inicialmente. Neste mesmo sentido, David Law e James Sebenius apontam o risco específico do designer não incluir no sistema eventuais grupos bloqueadores que podem vir a ser influentes no contexto do conflito¹²⁴. Portanto, o designer deve ter paciência e persistência¹²⁵ como virtudes para melhor executar o diagnóstico dos *stakeholders* de um conflito.

Ao responder cada uma destas perguntas, o designer deve ter particular atenção com o cliente. Por ter uma visão enviesada do conflito, a tendência é que ele apresente certa resistência àqueles *stakeholders* contrários à sua posição, ou então afirme que determinadas pessoas interessadas não são relevantes para o sistema de resolução de disputas, e, portanto, não devem ser engajadas nesta fase.

Conforme veremos adiante, o designer realizará uma série de entrevistas com os *stakeholders* para melhor diagnosticar o conflito. Na entrevista com o cliente, ao apresentar uma lista prévia das pessoas interessadas e/ou afetadas pelo sistema, o designer deverá educá-lo com empatia para contornar este viés natural. Possíveis argumentos que podem vir a ser utilizados pelo designer são: (a) apontar os riscos de se inviabilizar a implementação do sistema de resolução de disputas caso determinadas pessoas e/ou instituições não sejam incluídas e/ou convidadas a participar do DSD por serem virtuais bloqueadores do sucesso do sistema; e (b) explicar os ganhos de se resolver extrajudicialmente a disputa em comparação à judicialização, ainda que isto signifique sentar-se à mesa com adversários – argumento este comumente utilizado por profissionais de resolução de disputas para engajar clientes na exploração de métodos adequados de resolução de disputas.

¹²³ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 73

¹²⁴ LAX, David A.; SEBENIUS, James K. – *3D Negotiation – Powerful Tools to Change the Game in Most Important Deals*, p. 54

¹²⁵ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, 2013, p. 70

Mapeados os *stakeholders* pelo designer, passa-se então para a segunda etapa da fase do diagnóstico: a identificação dos objetivos, interesses e relacionamento existente entre os *stakeholders*.

1.8.2.2 Identificação dos objetivos e interesses dos stakeholders, e o relacionamento existente entre eles

Conforme ensina Lawrence E. Susskind, a etapa do diagnóstico pode ser realizada por meio de uma série de entrevistas individuais com os *stakeholders*¹²⁶ para melhor compreender os seus respectivos interesses e objetivos. O autor acrescenta ainda que, por meio destas conversas com cada *stakeholder*, o designer pode melhor educar e construir relacionamentos entre ele e as partes¹²⁷.

Faleck reforça a importância da realização destas entrevistas uma vez que, por meio delas, o designer pode mapear os interesses, necessidades, preocupações, medos, recursos físicos, capacidades e alternativas dos *stakeholders*¹²⁸. Faleck ensina que as entrevistas permitem ao designer identificar mais facilmente os pontos de convergência e divergência entre as partes no conflito, bem como analisar quais são os incentivos e preferência dos envolvidos. Conforme será detalhado abaixo, Faleck defende que o produto destas entrevistas individuais seja um relatório final dirigido às partes e redigido pelo designer em que são mapeadas as disputas a serem abordadas pelo sistema de resolução de disputas¹²⁹. Além de mapear as disputas, o objetivo deste documento será elucidar o contexto do conflito, além dos pontos de convergência e divergência, interesses e objetivos almejados pelos *stakeholders*.

O designer deve estar sempre preparado para respostas surpreendentes na condução destas entrevistas¹³⁰. Por mais que o designer apresente habilidades avançadas no tocante à identificação de interesses e objetivos, é comum que os entrevistados comuniquem objetivos diferentes daqueles inicialmente mapeados por este profissional. Para melhor análise dos diferentes interesses envolvidos, é recomendável ao designer que sistematize as informações levantadas por meio de uma técnica denominada “*interest*

¹²⁶ SUSSKIND, Lawrence E., THOMAS-LARMER, Jennifer – Conducting a Conflict Assesment. In: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer (Eds.). *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to reaching Agreement*, p. 114

¹²⁷ SUSSKIND, Lawrence E., THOMAS-LARMER, Jennifer. “Conducting a Conflict Assessment...”. p. 104

¹²⁸ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 49

¹²⁹ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 49

¹³⁰ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 74

mapping”, ou então, mapeamento de interesses¹³¹. A técnica consiste em estruturar um gráfico mapeando cada *stakeholder*, seus interesses e as respectivas valorações. O objetivo do mapeamento de interesses é facilitar a visualização, pelo designer, dos seguintes pontos¹³²:

- (i) quais interesses são compartilhados;
- (ii) interesses não compartilhados, mas que não conflitam entre si;
- (iii) interesses conflitantes; e
- (iv) interesses potencialmente conflitantes.

Em outras palavras, é uma ferramenta a ser utilizada pelo designer para determinar mais facilmente o relacionamento entre os interesses dos *stakeholders*.

Amsler, Martinez e Smith¹³³ reforçam o entendimento de que os *stakeholders* devem ser envolvidos na fase do diagnóstico do DSD através de uma série de entrevistas e, assim como Faleck, defendem que um relatório seja produzido pelo designer ao final deste procedimento¹³⁴. As autoras sugerem que este envolvimento deve ocorrer por meio de uma variante de um procedimento por elas denominado de *Conflict Stream Assessment*¹³⁵ (“CSA”), ou então, avaliação do fluxo de conflitos. O CSA pode ser definido como o exercício inicial realizado para: (a) mapear os *stakeholders*, questões, interesses, natureza dos conflitos e como eles são gerenciados; (b) determinar a disponibilidade dos *stakeholders* para contribuir ao design do sistema; e (c) determinar um procedimento para engajamento no sistema de resolução de disputas¹³⁶.

Conforme as próprias autoras afirmam, o CSA pode ser utilizado como forma de envolver os *stakeholders* nesta fase de diagnóstico¹³⁷. Para tanto, no CSA, o designer¹³⁸

¹³¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 77

¹³² ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, 2013, p. 77

¹³³ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 29

¹³⁴ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 64

¹³⁵ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 62

¹³⁶ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 63

¹³⁷ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 29

¹³⁸ Assim como o designer é responsável por conduzir as entrevistas no sistema de resolução de disputas, o assessor é a figura encarregada de conduzir as entrevistas individuais no CSA. As autoras fazem menção

deve elaborar um protocolo confidencial de perguntas para entrevistas individuais que conduzirá com cada *stakeholder* abordando questões relacionadas:

- (i) histórico do conflito;
- (ii) corrente de disputas existentes;
- (iii) gerenciamento das disputas dentro da organização ou instituição;
- (iv) quais questões são importantes e o porquê;
- (v) quais outras instituições ou indivíduos têm interesse no conflito;
- (vi) quais são os principais interesses e preocupações; e
- (vii) se o *stakeholder* entrevistado estaria disposto a se engajar no procedimento de construção de consenso.

Realizadas as entrevistas individuais, as autoras descrevem os próximos passos¹³⁹ do CSA da seguinte forma:

- (i) o designer então redigirá um relatório resumindo os principais fatos e histórico do conflito, as áreas de convergência e divergência, as questões comuns e em disputa conforme a visão de cada grupo de *stakeholder*, a viabilidade de prosseguirem para um sistema de resolução de disputas e a vontade de outros possíveis *stakeholders* participarem;
- (ii) o designer irá circular a minuta deste relatório aos entrevistados para que enviem seus *inputs*;
- (iii) o designer resumirá as diferentes opiniões, sem atribuir autoria, e enviará, novamente, aos entrevistados para que estes aprovem a precisão das informações ali constantes; e
- (iv) o designer, com base na minuta final, concluirá o diagnóstico do conflito recomendando a criação de um sistema de resolução de disputas especificando: (a) os objetos; (b) os itens a serem abordados; (c) os participantes a serem incluídos; (d) o prazo e conteúdo das reuniões; (e) os documentos e dados necessários; (f) os procedimentos para apurar os fatos;

expressa ao assessor, mas afirmam, conforme dispõe a nota de rodapé 124 acima, que o CSA é uma variante da fase de entrevistas da etapa de diagnóstico do DSD.

¹³⁹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 64

(g) a formatação dos relatórios a serem emitidos e eventuais regras procedimentais como papéis e responsabilidades dos participantes; (h) a alocação de recursos; (i) a interação com a mídia; (j) a utilização de grupos de trabalho; e (k) as regras de preparação, circulação e revisão de documentos.

Todos os diferentes autores citados acima defendem que, a partir destas entrevistas individuais privadas, o designer terá reunido os principais interesses e objetivos dos *stakeholders* com o sistema de resolução de disputas.

Para melhor compreender os objetivos dos stakeholders, o designer deve iniciar este exercício dando especial destaque a um *stakeholder* em específico: o indivíduo ou instituição tomadora de decisões dentro do contexto do sistema de resolução de disputas.

1.8.2.2.1 Identificação dos objetivos dos tomadores de decisão dentro do contexto do sistema de resolução de disputas

Tomadores de decisões que determinam os objetivos do sistema podem ser uma ou mais pessoas ou entidades com a autoridade para comissionar, aprovar ou implementar o design do sistema de resolução de disputas¹⁴⁰.

Geralmente os tomadores de decisão são os principais a sugerirem quais os objetivos do sistema de resolução de disputas. Isto decorre do seu poder natural de viabilizar, ou não, a criação de um novo sistema, ou então, de alterar o existente. As autoras inclusive afirmam que a figura do tomador de decisões pode ser a mesma do designer¹⁴¹. Evidentemente, isto pode trazer benefícios e prejuízos. O lado positivo é que, sendo o designer alguém de dentro do conflito ou da instituição, ele parte de um conhecimento prévio da cultura da entidade, além de ter acesso ao histórico das disputas existentes mais facilmente. A desvantagem está em uma eventual parcialidade que esta figura teria ao desenhar ou redesenhar um sistema de resolução de disputas, justamente por ser parte interessada.

De todo modo, ocupando simultaneamente a figura do designer ou não, o tomador de decisão tem um papel crucial na determinação dos objetivos do sistema de resolução de disputas. Isto pois o designer deve compreender quais estágios e tipos de conflito que

¹⁴⁰ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 25

¹⁴¹ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”, 2020. p. 25

o sistema irá abordar e qual o objetivo que o tomador de decisão deve almejar com este sistema¹⁴².

Amsler, Martinez e Smith listam alguns objetivos comuns de sistemas de resolução de disputas¹⁴³ que os tomadores de decisão costumam comunicar aos designers:

- (i) prevenção e gerenciamento de conflitos;
- (ii) eficiência e economia de recursos;
- (iii) preservação de relacionamentos;
- (iv) segurança, no sentido de evitar que o conflito escale para violência;
- (v) desenvolvimento de sistemas para melhoria de fluxos;
- (vi) reconhecimento público de determinados direitos ou garantia de confidencialidade para organizações, clientes ou funcionários;
- (vii) resultados melhores e garantia de justiça procedimental;
- (viii) aspectos reputacionais para indivíduos ou organizações;
- (ix) *compliance*;
- (x) satisfação; e
- (xi) desenvolvimento de melhores práticas institucionais e governança corporativa.

Importante ressaltar, entretanto, que os objetivos do sistema de resolução de disputas comunicados pelo tomador de decisão são fruto de um exercício preliminar executado pelo designer. Apesar de ser um dos *stakeholders* mais relevantes pelos motivos citados acima, o tomador de decisão do sistema de resolução de disputas é somente um dentre muitos possíveis *stakeholders* envolvidos em um conflito.

Caso o designer considere os objetivos elencados pelo tomador de decisão como os únicos do sistema de resolução de disputas, questões ligadas à justiça e parcialidade do sistema podem vir a ser suscitadas¹⁴⁴. Isto pois o tomador de decisão, por ser parte interessada, pode vir a elencar objetivos que o privilegiem em detrimento de minorias, ou então, influencie a estruturação ou burocratização de procedimentos que o favoreçam.

¹⁴² AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”, 2020. p. 26

¹⁴³ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”, 2020. p. 26

¹⁴⁴ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 29

Conforme já apontado no capítulo dos princípios do DSD da presente tese, um dos princípios que o designer deve zelar ao desenhar um sistema é cuidar para não se tornar um instrumento de uma organização ou instituição que utilize referido sistema de resolução de disputas para alcançar objetivos ilegítimos.

1.8.2.3 Contexto do Conflito

A próxima tarefa do designer dentro da fase do diagnóstico do DSD está em analisar o contexto do conflito. Amsler, Martinez e Smith definem o termo “contexto” como a circunstância ou situação em que um sistema é diagnosticado e desenhado¹⁴⁵. Tendo em vista que sistemas de resoluções de disputas podem ser desenhados nos mais diversos contextos – decorrentes de desastres naturais, dentro de instituições privadas, como parte integrante de agências governamentais etc. – o designer deve levar em consideração o conjunto de variáveis que compõem o contexto do conflito para determinar qual o melhor e mais eficiente sistema de resolução de disputas a ser desenhado e implementado.

Rogers, Bordone, Sander e McEwen listam as seguintes possíveis variáveis como integrantes do contexto de um conflito¹⁴⁶:

- (i) número de disputas;
- (ii) recursos disponíveis;
- (iii) liderança;
- (iv) histórico;
- (v) religião;
- (vi) cultura;
- (vii) linguagem;
- (viii) dados demográficos;
- (ix) questões econômicas e financeiras;
- (x) papel dos advogados e panorama legal;
- (xi) estrutura de poder e governança; e
- (xii) práticas e instituições de resolução de disputas existentes.

¹⁴⁵ AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 30

¹⁴⁶ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 84

Para levantar as informações e organizar as respostas a cada uma destas variáveis inerentes ao contexto de todo conflito, os autores citam cinco ferramentas como as mais comuns e que podem ser utilizadas por designers¹⁴⁷: (a) entrevistas com os *stakeholders*; (b) criação de grupos focais; (c) pesquisas com *stakeholders*; (d) observação direta; e (e) pesquisa acadêmica.

Ury, Brett e Goldberg explicam que, para melhor diagnosticar e compreender o contexto de um conflito e todas as suas variáveis, o designer deve, resumidamente, responder três perguntas¹⁴⁸: (a) o que tem sido objeto de conflito; (b) como este conflito tem sido gerenciado; e (c) por quê determinados sistemas de resolução de disputas têm sido utilizados para endereçá-lo. A seguir, abordaremos brevemente cada uma destas questões propostas pelos autores.

1.8.2.3.1 O que tem sido objeto do conflito

Para o designer melhor compreender o que tem sido objeto do conflito, é importante que ele percorra as seguintes questões¹⁴⁹:

- (i) quem são as partes;
- (ii) quem são os outros *stakeholders*;
- (iii) quais são os tipos de disputa;
- (iv) com qual frequência as disputas ocorrem e o que isto quer dizer em relação a potenciais novos conflitos;
- (v) se estão previstas alterações institucionais ou legais que podem afetar o número e natureza das disputas; e
- (vi) o que tem causado o conflito.

O sistema de resolução de disputas a ser desenhado será moldado pelas respostas a estas perguntas. Por exemplo, caso o conflito analisado tenha surgido a partir de um acidente aéreo, o designer precisará estruturar espaços e momentos dentro do sistema em que as partes, isto é, os familiares das vítimas, possam ventilar as suas emoções, na linha

¹⁴⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 91

¹⁴⁸ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 21

¹⁴⁹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 24

do que já estudamos a respeito do conceito de justiça procedimental. Por outro lado, conflitos consumeristas decorrentes de serviços de logística e distribuição de produtos por empresas de tecnologia demandam procedimentos mais céleres e objetivos e, portanto, podem prescindir da utilização de recursos humanos como, por exemplo, facilitadores ou mediadores.

A frequência com que os conflitos ocorrem também é um fator relevante para se determinar qual método de resolução de disputa incorporar ao sistema. Por exemplo, no contexto de uma *joint venture* entre duas empresas, o número de disputas provavelmente será baixo e não repetitivo. Primeiro, por envolver apenas duas partes, a quantidade de disputas neste cenário será consideravelmente inferior em comparação a situações em que, por exemplo, milhares de pescadores foram atingidos pelo vazamento de óleo em uma baía. Em segundo lugar, as disputas no contexto de uma *joint venture* tendem a ser menos repetitivas na medida em que, caso elas venham a ocorrer, podem findar a relação comercial por ter se tornado litigiosa. Neste cenário, ainda que seja mais custoso, faria mais sentido ao designer a redação de uma cláusula escalonada para prever um procedimento de mediação seguido de arbitragem, uma vez que isto não ocorrerá repetidamente.

Ainda dentro da primeira pergunta do contexto - o que tem sido objeto do conflito – também é importante compreender o que tem gerado as disputas. No contexto de uma multinacional com dezenas de milhares de funcionários, podem surgir centenas de situações de assédio. Para melhor abordar este tipo de conflito, o designer pode realizar pesquisas e entrevistas com funcionários de diferentes escalões para compreender como a empresa tem lidado com seus casos e denúncias de assédio. O produto destas entrevistas pode vir a ser o desenho de sistema de resolução de disputas institucional com medidas predominantemente preventivas como, por exemplo, criação de manual com melhores práticas, estruturação de canais de denúncia com terceiros externos que garantam confidencialidade às denúncias, ampla divulgação dentro da organização sobre os diferentes canais e eventuais consequências em caso de confirmação da denúncia, escalonadas conforme o grau de gravidade etc.

1.8.2.3.2 Como o conflito tem sido gerenciado

A segunda pergunta elaborada por Ury, Brett e Goldberg para compreender melhor o contexto do conflito visa responder à forma como o conflito tem sido gerenciado. Mais

especificamente, o objetivo aqui é descobrir: (a) quais procedimentos de resolução de disputas têm sido adotados; (b) com qual frequência; e (c) quais são os custos e benefícios gerados por estes procedimentos¹⁵⁰. Em outras palavras, passaremos agora a estudar melhor a importância da compreensão dos procedimentos na fase de diagnóstico do DSD.

O primeiro passo que o designer deve observar para responder esta pergunta adequadamente é mapear os procedimentos atualmente utilizados pelas partes¹⁵¹. Isto pois, para se desenhar um sistema de resolução de disputas eficiente, ou então para aprimorar aquele já existente, é fundamental compreender como as partes têm gerenciado os seus conflitos.

Independentemente do contexto do conflito, sempre existem sistemas de resolução de disputas disponíveis aos envolvidos. As partes podem resolver as suas disputas negociando entre si, convidando um terceiro para facilitar a comunicação ou então para decidir por eles e, em última análise, podem escolher o judiciário como método de resolução de resolver as suas diferenças. Inclusive, estes procedimentos podem se sobrepor: como vimos anteriormente, é comum ingressar com uma ação para chamar a outra parte para negociar uma disputa, após o envio de notificações sem retorno.

No contexto de sistemas de resolução de disputas, existe uma grande variedade de procedimentos disponíveis a serem desenhados e implementados por designers. Eles podem ter objetivos distintos – seja prevenir, gerenciar e/ou resolver conflitos. Devido à variedade de estruturas disponíveis, procedimentos de resolução de disputas promovem diferentes incentivos que, por sua vez, podem encorajar ou desencorajar os *stakeholders*¹⁵².

Portanto, caso o designer não compreenda e mapeie os procedimentos existentes adequadamente, pode ser que o novo sistema repita algo que já vinha sendo feito e, desta maneira, não cumpra o seu objetivo.

O objetivo do mapeamento dos sistemas de resolução de disputas existentes é identificar os tipos de procedimentos utilizados, a sua frequência, o seu sequenciamento e o tempo dispendido para resolver a disputa.

Conforme vimos na etapa da iniciativa, uma das perguntas que o designer deve responder para saber se deve propor um novo sistema de resolução de disputas é se existe

¹⁵⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 26

¹⁵¹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 27

¹⁵² AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. “*Dispute system design...*”. p. 33

um sistema que melhor lide com o conflito do que o atualmente existente. Em outras palavras, um dos objetivos da aplicação do DSD é desenhar um sistema mais eficiente para resolver as suas disputas. Esta eficiência passa por reduzir os custos empregados pelas partes. Portanto, estimar os custos do sistema de resolução de disputas vigente é fundamental para se ter um ponto de partida e buscar a sua redução. Ury, Brett e Goldberg sugerem quatro perguntas para compreender os custos diretos e indiretos envolvidos no sistema de resolução de disputas existente:

- (i) qual o prazo médio de duração dos procedimentos existentes e quais são os custos relacionados;
- (ii) quão satisfeitas estão as partes com a resolução das disputas;
- (iii) qual o efeito dos procedimentos existentes nos relacionamentos pessoais ou institucionais; e
- (iv) qual o índice de reincidência da disputa caso a resolução não tenha sido efetiva.

Compreendida a forma como o conflito tem sido gerenciado, iremos tecer breves comentários acerca da importância de se entender a resposta à terceira pergunta formulada por Ury, Brett e Goldberg para diagnosticar melhor o contexto de uma disputa – por que motivo as partes naquele determinado conflito optam por utilizar métodos de resolução de disputas que transitam nas esferas dos direitos e do poder, ao invés de resolverem seus conflitos na esfera dos interesses.

1.8.2.3.3 Por que determinados sistemas de resolução de disputas têm sido utilizados para abordar o conflito

Muitas podem ser as explicações pelas quais as partes em conflito costumam recorrer às vias tradicionais de resolução de disputas, quais sejam, aquelas existentes nas esferas do direito e do poder. Como possíveis motivos¹⁵³: (a) a ausência de procedimentos baseados em interesses; (b) a falta de motivação para utilizá-los; (c) a falta de habilidades; (d) a ausência de recursos; e (e) obstáculos existentes na organização, relacionamento ou ambiente.

¹⁵³ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 31

No Capítulo 1.2, nos aprofundamos nos três elementos da disputa. Aprendemos que a negociação e a mediação são exemplos de procedimentos baseados em interesses. Por serem métodos de resolução de disputa sempre disponíveis às partes, pode não ser trivial diagnosticar se outros procedimentos baseados em interesses deveriam existir para melhor lidar com as disputas daquele relacionamento, organização ou ambiente. Algumas perguntas básicas que o designer pode fazer são¹⁵⁴:

- (i) se existem procedimentos baseados em interesses suficientes para abordar todo espectro de disputas que possam vir a surgir;
- (ii) se existem descontentamentos que não estão sendo levados adiante pelo simples fato de não existirem procedimentos para lidar com eles; e
- (iii) se existem procedimentos de mediação disponíveis para focar nos interesses das partes.

Identificar a motivação da escolha pelas partes por determinados procedimentos é fundamental ao designer. Este exercício permitirá ao designer compreender melhor as barreiras que impedem as partes de negociarem e, ao mesmo tempo, de entender quais os benefícios que elas têm enxergado na resolução da disputa a partir dos direitos¹⁵⁵. Isto é igualmente importante na medida em que facilitará o trabalho do designer em criar incentivos que superem referidos benefícios.

As últimas duas hipóteses sugeridas por Ury, Brett e Goldberg¹⁵⁶ para explicar por que determinado sistema de resolução de disputas costuma orbitar nas esferas de direito e poder ao invés dos interesses para lidar com os seus conflitos residem: (a) na falta de recursos; e (b) em eventuais obstáculos existentes nas instituições ou ambiente.

Concluída a segunda etapa do DSD, isto é, o diagnóstico (a) dos *stakeholders* que estarão envolvidos no procedimento; (b) dos seus respectivos objetivos e interesses, e o relacionamento existente entre eles; e (c) do contexto do conflito, o designer passará então à terceira fase da técnica: a do desenho do novo sistema de resolução de disputas.

¹⁵⁴ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 32

¹⁵⁵ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 33

¹⁵⁶ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 36

1.8.3 Desenho do Sistema

Preenchidos os requisitos da iniciativa para criação de um sistema de resolução de disputas e realizado o diagnóstico dos stakeholders, de seus objetivos e do contexto do conflito, caberá ao designer, com base nas informações reunidas e análises realizadas, desenhar e propor um sistema de resolução de disputas.

Procedimentos são fluidos e devem ser adaptáveis a novas situações¹⁵⁷. O desenho do sistema deve combinar, sequenciar e hibridizar procedimentos de forma a refletir estas características. Por isso, esta terceira etapa da técnica do DSD é onde a criatividade do designer será mais explorada.

Conforme vimos anteriormente, no contexto do DSD, entende-se por desenho a criação intencional de um sistema ou processo para alcançar algum fim ou grupo de metas¹⁵⁸, ou então como o processo de dar forma a um conjunto de recursos com vistas a atingir determinados objetivos¹⁵⁹. Ambas as definições compartilham o mesmo elemento de se desenhar procedimentos para alcançar um determinado fim. Os objetivos do designer ao desenhar um sistema de resolução de disputas são (a) reduzir os custos de gerenciamento das disputas e (b) proporcionar resultados mais satisfatórios e duradouros¹⁶⁰.

Além do aspecto da criatividade, o designer deve também observar a questão do “encaixe” do procedimento ou sistema ao contexto e aos interesses dos *stakeholders* envolvidos no conflito¹⁶¹. Conforme vimos no capítulo anterior, o designer deverá levantar estas informações – contexto e interesses dos stakeholders – na fase do diagnóstico do DSD. Quanto ao aspecto do encaixe do desenho do sistema ao conflito, Frank Sander e Stephen Golderg cunharam a expressão “*fitting the forum to the fuss*”¹⁶². Em outras palavras, o objetivo do designer nesta etapa do desenho do sistema deve ser harmonizar os melhores procedimentos ou mecanismos de resolução de disputas disponíveis às características específicas do conflito que almeja solucionar.

¹⁵⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 131

¹⁵⁸ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 4

¹⁵⁹ SHARIFF, Khalil Z. “*Designing Institutions to Manage Conflict...*”.

¹⁶⁰ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 42

¹⁶¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 105

¹⁶² ANDERSON, Dorcas Quek – *Fitting the Communication Forum to the Mediation Fuss: Choosing the Appropriate Communication Mode for Mediation in the Post-Pandemic World*, *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, p. 115

Para que o designer alcance este objetivo, é recomendável¹⁶³ que o desenho do sistema de resolução de disputas combine e sequeencie procedimentos guiando-se pelos seis princípios abordados no Capítulo 1.6 “Princípios do DSD”:

- (i) foco nos interesses;
- (ii) construção de instrumentos que permitam retornar ao campo das negociações;
- (iii) existência de procedimentos menos onerosos como *back-ups* para determinar direito e poder;
- (iv) consulta prévia aos interessados e depois a busca por *feedbacks*;
- (v) procedimentos sequenciados do menos ao mais custoso; e
- (vi) disponibilização incentivos, recursos e habilidades.

Veja-se que os princípios listados acima constituem verdadeiras diretrizes práticas para se desenhar um sistema de resolução de disputas efetivo. A arte está em saber como melhor combinar, hibridizar e sequenciar os mecanismos e procedimentos que integram o sistema com o objetivo de focar as disputas na esfera dos interesses, reduzindo custos e garantindo resultados mais satisfatórios aos participantes. Nesta mesma linha, Faleck defende que os sistemas de resolução de disputas devem ser veículos capazes de tornar reais os princípios que os norteiam¹⁶⁴. O autor afirma que, para um designer, belas palavras devem se tornar realidade por meio do funcionamento do sistema de resolução de disputas¹⁶⁵.

Como cada conflito apresenta peculiaridades distintas, é fundamental que o designer tenha realizado um bom diagnóstico e que exerça sua criatividade ao desenhar o sistema de resolução de disputas que melhor se encaixe àquele contexto e aos interesses dos *stakeholders* envolvidos. Rogers, Bordone, Sander e McEwen sugerem¹⁶⁶ ao designer que desenhe um sistema apto a:

- (i) superar os entraves que impedem as partes de negociarem acordos;
- (ii) reduzir custos e prazos;
- (iii) estruturar procedimentos com natureza preventiva;

¹⁶³ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 42

¹⁶⁴ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 87

¹⁶⁵ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 88

¹⁶⁶ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 116-131

- (iv) abordar os interesses das partes que vão além da resolução pontual da disputa;
e
- (v) apresentar um sequenciamento de procedimentos com especial atenção à ordem dos mecanismos (ex. mediação seguida de arbitragem), bem como aos prazos destinados a cada um deles.

Recomenda-se ao designer que observe algumas questões de ordem prática nesta etapa do desenho do sistema como, por exemplo, (a) elaboração de critérios de seleção e engajamento dos participantes, (b) determinação do grau de confidencialidade e publicidade do sistema e (c) incorporação de tecnologia aos procedimentos ¹⁶⁷.

Ainda em relação às questões mais concretas a serem desenhadas pelo designer, Faleck recomenda particular atenção aos aspectos jurídicos e aos recursos humanos e materiais¹⁶⁸ que irão integrar o sistema de resolução de disputas. O autor exemplifica listando veículos jurídicos (ex. minutas), termos financeiros, regras regimentais, estabelecimento de critérios objetivos, dimensionamento de equipe, investimento de recursos, espaços físicos, duração etc.

Por fim, ao aplicar a técnica do DSD, o designer pode desenhar diferentes espécies de sistemas de resolução de disputas¹⁶⁹ já abordadas na presente tese como arranjos contratuais (ex. cláusulas *med-arb*), sistemas institucionais (ex. *early case assessment*), sistemas online e programas de indenização (ex. Caso do Agente Laranja).

Desenhado o sistema de resolução de disputas, o designer deve seguir então para a última etapa do DSD – a de sua implementação.

¹⁶⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 107

¹⁶⁸ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 88

¹⁶⁹ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 159

1.8.4 Implementação

Apesar de ser a quarta e última fase da técnica do DSD, a implementação do sistema de resolução de disputas merece especial atenção do designer desde a etapa da iniciativa¹⁷⁰. Conforme mencionamos anteriormente, apesar das etapas da técnica serem, em teoria, sequenciais, o processo do design não é linear¹⁷¹. Esta afirmação é particularmente relevante nesta última etapa da técnica do DSD pois, caso o designer não tenha se atentado à viabilidade do sistema ao longo das etapas anteriores, o sistema pode, ao cabo, revelar-se inviável, irrelevante ou inútil às partes.

Um exemplo de como a técnica do DSD não é linear, ou seja, de como as etapas dialogam entre si e podem ocorrer simultaneamente, está na participação, durante a fase do diagnóstico, de *stakeholders* que futuramente, na fase de implementação, podem vir a ser bloqueadores do sistema. Conforme já explicado na presente tese, podem ocorrer sentimentos de ressentimento ou questionamento da legitimidade do sistema por parte de organizações da sociedade civil ou agências governamentais se elas não forem devidamente incluídas na fase do diagnóstico do conflito.

Nesta mesma linha, Faleck defende que o designer deve imprimir especial atenção às estratégias que ele irá adotar para alcançar a legitimidade do sistema¹⁷². Para o autor, um sistema de resolução de disputas deve ser atrativo e confiável¹⁷³: (a) para ser atrativo, o sistema deve ser eficiente e proporcionar bons resultados, por meio de um processo que comporte as características de justiça procedimental; (b) para ser confiável, a parte deve ter conhecimento do que irá acontecer, ser tratada com equilíbrio e isonomia, conhecer os critérios objetivos de justiça e, de alguma forma, perceber o sistema como legítimo.

Para que o sistema seja percebido como legítimo, deve haver algum critério de aceitação pela sociedade como, por exemplo: (a) sistemas de resoluções disputas semelhantes terem sido bem-sucedidos anteriormente; (b) contar com a participação de algum órgão do governo; (c) condução e desenho por designers com comprovada experiência em sistemas de resolução de disputas; e (d) participação de profissionais amplamente reconhecidos nos seus respectivos meios de atuação¹⁷⁴.

¹⁷⁰ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 265

¹⁷¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 16

¹⁷² FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 89

¹⁷³ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 137

¹⁷⁴ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 138

Para além da questão da legitimidade, o designer deve estar atento às seguintes recomendações ao implementar um sistema de resolução de disputas¹⁷⁵:

- (i) listar e incorporar à etapa do diagnóstico quais *stakeholders* tendem a apoiar ou bloquear a existência de um novo sistema – ou, na impossibilidade de entrevistá-los, ao menos considerar os respectivos interesses;
- (ii) comunicar e realizar treinamentos para encorajar um clima receptivo ao novo sistema;
- (iii) encaixar o desenho do sistema a critérios e padrões pré-existentes utilizados por mecanismos de resolução de disputas internos ou externos para reduzir as chances de resistência à sua implementação;
- (iv) desenvolver recursos para o sistema garantindo, ao mesmo tempo, justiça procedimental e acesso aos participantes;
- (v) considerar com atenção quem irá liderar e administrar o sistema;
- (vi) iniciar a implementação em uma escala menor, possivelmente com projetos pilotos; e
- (vii) preparar a operação do sistema para o longo prazo, caso ele venha a ser institucionalizado permanentemente.

1.8.4.1 Avaliação

Uma vez que o sistema de resolução de disputas foi implementado, o designer deverá realizar avaliações e revisões periódicas do sistema a partir do levantamento de dados estatísticos. Conforme define Peter H. Rossi, no contexto do DSD, avaliação é a técnica empregada para se levantar sistematicamente dados estatísticos com o objetivo de auxiliar na compreensão dos efeitos e da operação de um sistema de resolução de disputas¹⁷⁶. Em outras palavras, avaliar um sistema de resolução de disputas consiste em verificar se aqueles interesses e objetivos dos *stakeholders* identificados pelo designer na etapa do diagnóstico estão sendo acomodados na sua implementação¹⁷⁷.

Esta avaliação pode ser realizada pelo próprio designer, por profissionais independentes ou por operadores do sistema¹⁷⁸. Seja quem for o indivíduo responsável

¹⁷⁵ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 265

¹⁷⁶ ROSSI, Peter H.; LIPSEY, Mark W.; FREEMAN, Howard E. – *Evaluation: a systematic approach*, p. 4

¹⁷⁷ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 320

¹⁷⁸ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 149

por realizar a avaliação, é fundamental que seja conduzida com rigor científico, ou seja, sendo sistemático na coleta de dados, cuidadoso na criação dos parâmetros, disciplinado e crítico na análise de respostas alternativas para os resultados obtidos e resistente ao possível viés de enxergar somente aquilo que deseja¹⁷⁹.

Para tanto, o designer deve coletar informações do sistema tanto no início de sua implementação quanto posteriormente, quando ele estiver operacional e completo¹⁸⁰. Para compreender a eficiência do programa, o designer deve responder três grandes perguntas para melhor avaliar o sistema¹⁸¹: (a) comparar os resultados práticos com aquilo que havia sido previamente desenhado; (b) como ele está gerenciando as disputas que o sistema foi desenhado para lidar; e (c) quais as evidências, se é que existem, que menos disputas têm surgido após a implementação do sistema.

Duas abordagens de avaliação comumente utilizadas são ¹⁸²: (a) formativa; e (b) somativa. A primeira tem o objetivo de auxiliar o designer na compreensão do andamento do sistema para que descubra formas de aprimorá-lo ou eventualmente redefini-lo, comparando diferentes modelos para saber qual deles funciona melhor. Já a abordagem somativa analisa a linha de chegada, ou seja, quais foram os resultados obtidos ao final do programa e a que custo. Independentemente da abordagem escolhida, o designer deve ser um consumidor crítico dos dados obtidos para promover mudanças no sistema, quando necessárias¹⁸³.

¹⁷⁹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 321

¹⁸⁰ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 321

¹⁸¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 322

¹⁸² ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 325

¹⁸³ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 328

2 Análise Prática do Sistema de Resolução de Disputas – Programa de Indenização Extrajudicial para Atendimento dos Atingidos pelo Rompimento da Barragem de Fundão em Brumadinho/Minas Gerais – Brasil

2.1 Introdução

Encerrado o recorte teórico da técnica do DSD, partiremos agora para segunda parte da presente tese em que nos aprofundaremos no estudo de um caso prático. Mais especificamente, iremos analisar o sistema de resolução de disputas desenhado para atender as vítimas do Rompimento da Barragem de Brumadinho (“Programa de Indenização Extrajudicial”).

O Programa de Indenização Extrajudicial foi o sistema de resolução de disputas escolhido pelo autor como objeto de estudo da presente tese pelo fato de ter atuado e participado ativamente, na qualidade de sócio do escritório Faleck & Associados, das etapas do desenho e da implementação do DSD deste sistema de resolução de disputas, ao lado do designer e sócio fundador de referido escritório, Diego Faleck.

Na etapa da implementação do Programa de Indenização Extrajudicial, o autor atuou como coordenador executivo da equipe de facilitadores neutros, responsáveis por facilitar o diálogo entre os atingidos pelo Rompimento da Barragem de Brumadinho e a Instituidora. O autor gerenciou mais de 70 colaboradores entre abril de 2019 e setembro de 2024, realizou reuniões com os requerentes, seus advogados, advogados da Instituidora, além dos principais stakeholders. Neste sentido, as informações transcritas nos capítulos seguintes decorrem da experiência e relato pessoal do autor.

O objetivo desta segunda parte é responder, empiricamente, à pergunta desta tese de como a técnica do DSD contribui para o arcabouço jurídico tradicional de resolução de disputas.

2.2 Rompimento da Barragem de Brumadinho e as Consequências nos Tribunais

No dia 25 de janeiro de 2019, rompeu-se a Barragem I da Mina Córrego do Feijão, em Brumadinho, Minas Gerais, da empresa brasileira de mineração, Vale S.A. (“Vale” ou “Instituidora”) resultando em 272 óbitos, milhares de pessoas que sofreram danos econômicos e psicológicos, 26 municípios atingidos, além da contaminação do Rio

Paraopeba¹⁸⁴. Esta foi considerada a maior tragédia humanitária do Brasil em termos de óbitos, além de ser um dos maiores desastres ambientais do país¹⁸⁵.

Rapidamente o judiciário foi demandado civil e criminalmente pelos familiares dos atingidos, por associações, além de representantes da esfera pública. Dados do Núcleo de Justiça 4.0 do Tribunal de Justiça de Minas Gerais divulgados em 25 de janeiro de 2024 revelam que as duas varas da Comarca de Brumadinho receberam, em cinco anos, 13.050 processos relacionados ao Rompimento da Barragem de Brumadinho, tendo sido realizadas 6.280 perícias, proferidas 2.603 sentenças, 14,7 mil decisões¹⁸⁶ e 39.170 despachos¹⁸⁷.

Entretanto, dada a morosidade do judiciário brasileiro, após cinco anos, as ações ainda estão sendo processadas e aqueles valores que haviam sido sentenciados no primeiro grau foram revisados pelas instâncias superiores. Por mais que os magistrados tenham tentado pautar-se em casos semelhantes para parametrizar as suas decisões, é difícil equacioná-las.

Para exemplificar, dois irmãos de uma vítima fatal do Rompimento da Barragem de Brumadinho obtiveram uma decisão favorável em primeira instância de R\$800.000 (oitocentos mil reais) para cada um, que foi mantida pelos tribunais em segunda instância, porém, revertida no Superior Tribunal de Justiça (“STJ”) para R\$150.000 (cento e cinquenta mil reais) para cada um (REsp 2098933)¹⁸⁸. Para tanto, o critério utilizado pelo STJ neste acórdão foi pautado nas provisões do Termo de Ajustamento de Conduta celebrado entre a Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais (“DPMG”) e a Vale (“TAC”)¹⁸⁹. Isto, pois, dentre outros objetivos, o TAC estabeleceu parâmetros e critérios de indenização a serem observados pela Instituidora na execução do Programa de Indenização Extrajudicial. Em outras palavras, o STJ entendeu que os parâmetros de indenização estabelecidos extrajudicialmente deveriam ser importados para a esfera judicial. Inclusive, pelo fato de a DPMG ser signatária do documento, o STJ, por meio

¹⁸⁴ MINAS GERAIS. – Histórico do rompimento das barragens da Vale na Mina Córrego do Feijão. *Governo de Minas Gerais* [em linha].

¹⁸⁵ ALTINO, Lucas; AZEVEDO, Luis Felipe. – Brumadinho: cinco anos depois da maior tragédia humanitária do país, ninguém foi condenado pelas 270 mortes. *O Globo* [em linha].

¹⁸⁶ Decisões neste contexto englobam decisões interlocutórias.

¹⁸⁷ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. – Rompimento da barragem em Brumadinho completa 5 anos e TJMG divulga balanço de ações. *TJMG* [em linha].

¹⁸⁸ RECURSO ESPECIAL Nº 2080812 – RJ (2023/0211164-4). *Superior Tribunal de Justiça* [em linha].

¹⁸⁹ DEFENSORIA PÚBLICA DE MINAS GERAIS – STJ decide que compete à Defensoria Pública de MG fiscalizar e executar TAC firmado com a Vale no caso de Brumadinho. *DPMG* [em linha].

do REsp 2.080.812¹⁹⁰, entendeu que compete somente à DPMG fiscalizar e executar o TAC¹⁹¹, em caso de descumprimento pela Vale.

Assim como ocorreu no caso do Rompimento da Barragem de Mariana citado na introdução desta tese, aqui também houve repercussão nos tribunais internacionais. No caso do Rompimento da Barragem de Brumadinho, a empresa alemã TÜV SÜD foi acionada nos tribunais alemães por ter sido contratada pela Vale para avaliar a estabilidade da barragem da Mina Córrego do Feijão¹⁹². Em janeiro de 2024, o número de pessoas pleiteando indenização no tribunal alemão chegou a aproximadamente 1.400, representando um pleito no montante em torno de 600 milhões de euros¹⁹³. Entretanto, até agosto de 2024, nenhum dos autores brasileiros que ingressaram com ações nas cortes alemãs foi indenizado. Este foi o mesmo destino dos autores brasileiros que ingressaram nos tribunais ingleses no caso do Rompimento da Barragem de Mariana.

2.3 Sistema de Resolução de Disputas I Programa de Indenização Extrajudicial para Atendimento aos Atingidos pelo Rompimento da Barragem de Brumadinho

Além de se defender nos tribunais, a Instituidora estruturou, extrajudicialmente, meios de reparar coletiva e individualmente os atingidos pelo Rompimento da Barragem¹⁹⁴. Em relação às reparações individuais, Diego Faleck, na qualidade de designer de sistemas de resolução de disputas, foi o profissional contratado para auxiliar a Instituidora no desenho do Programa de Indenização Extrajudicial.

Para ser escolhido como designer, Faleck aplicou a técnica do DSD, percorrendo as quatro etapas descritas na primeira parte desta tese, quais sejam, (a) iniciativa, (b) diagnóstico, (c) desenho do sistema e (d) implementação. A seguir, iremos nos aprofundar em cada uma destas etapas para melhor compreender como elas culminaram na criação do Programa de Indenização Extrajudicial.

2.3.1 Iniciativa

¹⁹⁰ RECURSO ESPECIAL Nº 2080812 – RJ (2023/0211164-4). *Superior Tribunal de Justiça* [em linha].

¹⁹¹ SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. – Compete à Defensoria Pública de MG fiscalizar e executar FAC firmado com a Vale no caso de Brumadinho. *STJ* [em linha].

¹⁹² RODRIGUES, Léo – Brumadinho: ação na Alemanha ganha adesões e pedido chega a R\$ 3,2 bi. *Agência Brasil* [em linha].

¹⁹³ RODRIGUES, Léo. “Brumadinho: ação na Alemanha...”

¹⁹⁴ Reparação. *Vale* [em linha].

Conforme exploramos na primeira parte desta tese, cinco perguntas que devem ser respondidas por todo designer na fase de iniciativa de estruturação de um sistema de resolução de disputas¹⁹⁵:

- (i) existe um processo ou sistema que melhor aborde a situação dos *stakeholders* e que possa ser implementado?
- (ii) em caso positivo, quem deve ser envolvido no design deste sistema?
- (iii) quais são as formas mais eficientes para se obter aceitação como um designer dado o contexto do conflito?
- (iv) como definir o seu papel conceitualmente? e
- (v) como negociar as partes operacionais do papel do designer?

Daremos especial destaque às três primeiras questões listadas acima para demonstrar como Faleck percorreu a etapa da iniciativa do DSD no caso do Rompimento da Barragem de Brumadinho.

Em relação às duas primeiras perguntas – (a) se existe um processo ou sistema que melhor aborde a situação dos *stakeholders* e que possa ser implementado e (b) em caso positivo, quem deve ser envolvido no design deste sistema – Faleck, por já ter desenhado e obtido sucesso em outros sistemas de resolução de disputas, já havia comprovado empiricamente: (a) que sim, a estruturação de programas de indenização extrajudiciais é a melhor forma e sistema para se resolver conflitos desta natureza; e (b) que ele possuía as credenciais necessárias para atuar como designer neste caso.

Isto pois, quando houve o Rompimento da Barragem de Brumadinho, Faleck já era considerado o melhor mediador no Brasil segundo veículos internacionais¹⁹⁶ e consolidado como o expoente do país na área do design de sistemas de resolução de disputas, tendo sido pioneiro e responsável por introduzir esta técnica no Brasil com a obra “*Manual de Design de Sistemas de Disputas: Criação de Estratégias e Processos Eficazes para Tratar Conflitos*”¹⁹⁷. Em 2013, Faleck inclusive chegou a ser destacado internacionalmente pelos professores de Harvard, Frank E. A. Sander e Robert C.

¹⁹⁵ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 49

¹⁹⁶ Diego Faleck. *Lexology* [em linha].

¹⁹⁷ FALECK, Diego. *Manual de Design de Sistemas de Disputas: Criação de Estratégias e Processos Eficazes para Tratar Conflitos* – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

Bordone – autores amplamente citados nesta tese – como proeminente designer de sistemas de resolução de disputas¹⁹⁸.

Além do reconhecimento internacional e conhecimento acadêmico, Faleck também apresentava uma sólida e rica experiência na área quando ocorreu o Rompimento da Barragem de Brumadinho. O designer foi responsável por desenhar os principais sistemas de indenização até então existentes do país, sempre com uso o de mediação e facilitação. Faleck atuou em sistemas de resolução de disputas por meio da técnica do DSD e com emprego de mecanismos como a mediação e facilitação, para os seguintes acidentes: (a) atuou no sistema de compensação do acidente aéreo da TAM em 2007; (b) desenhou o sistema de compensação do acidente da Air France em 2009; e (c) participou do desenho do caso do Rompimento de Barragem de Mariana em 2015¹⁹⁹.

Conforme vimos na primeira parte desta tese, para responder à segunda pergunta da fase de iniciativa do DSD proposta por Rogers, Bordone, Sander e McEven – quem deve ser envolvido no design do sistema – os autores citam que o designer deve ter no seu currículo: (i) experiências que auxiliem na compreensão do problema; e (ii) conhecimento específico de resolução de disputas.

Portanto, dada a sua vasta experiência e conhecimento teórico relacionado à técnica do DSD, Faleck também respondeu a esta questão e se colocou como o natural candidato para atuar como designer do sistema de resolução de disputas do Rompimento da Barragem de Brumadinho.

Em relação à terceira pergunta colocada por Rogers, Bordone, Sander e McEven na fase da iniciativa do DSD – quais as formas mais eficientes para se obter aceitação como um designer dado o contexto do conflito – os autores citam dois fatores principais como determinantes para que clientes, stakeholders ou financiadores apoiem a iniciativa de um designer²⁰⁰: (a) a percepção dos stakeholders de que haverá um ganho com a mudança no sistema de resolução de disputas existente; e (b) a confiança de que o designer tem as habilidades necessários para auxiliá-los.

Para desenhar o Programa de Indenização Extrajudicial, Faleck foi exitoso ao percorrer estes dois fatores. A sua trajetória profissional e exemplos práticos de sucesso com outros programas de indenização por ele desenhados convenceram os *stakeholders* que ele apresentava as habilidades necessárias e que o desenho de um sistema de

¹⁹⁸ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, anexo 1.

¹⁹⁹ Diego Faleck. *Faleck & Associados* [em linha].

²⁰⁰ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 56

resolução de disputas extrajudicial seria a forma mais eficaz de indenizar os atingidos pelo Rompimento da Barragem de Brumadinho.

As duas últimas questões da fase de iniciativa do DSD levantadas por Rogers, Bordone, Sander e McEven – como definir o papel do designer conceitualmente e como negociar as partes operacionais do papel do designer – foram respondidas naturalmente pela experiência prévia e notoriedade que Faleck já possuía na área do desenho de sistemas de resolução de disputas. Consequentemente, Faleck foi convidado pela Vale para desenhar o Programa de Indenização Extrajudicial já na qualidade de designer de sistemas de resolução de disputas, com a participação de diversas equipes e assessorias que também atuaram no caso. A sua contratação como designer do sistema foi custeada pela Instituidora, uma vez que a mineradora ficou responsável por despendar os recursos necessários para implementar o Programa de Indenização Extrajudicial nos termos do TAC.

Percorridas com êxito todas as questões da fase de iniciativa levantadas por Rogers, Bordone, Sander e McEven no caso concreto, Faleck então passou à segunda fase do DSD: a do diagnóstico.

2.3.2 Diagnóstico

Conforme vimos no Capítulo 1.7.2 “Diagnóstico”, nesta fase da técnica do DSD, o designer deve analisar e investigar: (a) os *stakeholders* que estarão envolvidos no procedimento; (b) os seus respectivos objetivos e interesses, e o relacionamento existente entre eles; e (c) o contexto do conflito²⁰¹.

No caso do Rompimento da Barragem de Brumadinho, Faleck enfrentou estas questões com base nos diagnósticos dos sistemas de resolução de disputas por ele desenhados anteriormente, especialmente aquele utilizado no programa de indenização mediada do Rompimento da Barragem de Mariana, dada a natureza semelhante com este evento.

Por meio de reuniões, Faleck identificou e auxiliou os *stakeholders* tomadores de decisão do sistema a ser desenhado a indicarem quem seriam os demais *stakeholders*, seus respectivos objetivos, além de compreender melhor qual o contexto do conflito em questão.

²⁰¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 70

Assim como foi diagnosticado nos sistemas de compensação anteriores, Faleck concluiu que seria necessário estruturar tecnicamente as negociações realizadas entre os atingidos pelo Rompimento da Barragem de Brumadinho e a empresa causadora, criando uma esteira de indenização fordista e humanizada. Caso contrário, as tratativas provavelmente seriam todas judicializadas. Negociações envolvendo situações como a do Rompimento da Barragem de Brumadinho costumam estar cercadas de sentimentos de raiva, desconfiança, expectativas elevadas, medo de oportunismo estratégico e permeadas por pressões de órgãos públicos.

A partir deste diagnóstico, Faleck desenhou e criou uma estratégia que pudesse lidar com estas questões de maneira confiável e com a legitimidade adequada ao caso, conforme abordaremos no próximo capítulo.

2.3.3 Desenho do Programa de Indenização Extrajudicial

2.3.3.1 Objetivos e Pilares do Programa de Indenização Extrajudicial

Como vimos no Capítulo 1.8.3 “Desenho do Sistema”, um dos objetivos do designer ao desenhar um sistema de resolução de disputas é proporcionar resultados mais satisfatórios²⁰². Faleck traduziu este conceito ao caso concreto por meio do desenho de uma esteira fordista e humanizada que indenizasse os requerentes de forma justa e que, ao mesmo tempo, os ajudasse a atravessar, com o menor custo emocional possível, esse momento difícil de suas vidas²⁰³.

Para tanto, o designer entendeu que o sistema deveria ser opcional e confiável, capaz de: (a) identificar quem são os atingidos pelo Rompimento da Barragem de Brumadinho; (b) avaliar informações eficientemente; e (c) indenizar, de maneira isonômica, as pessoas que efetivamente sofreram danos.

A estratégia adotada por Faleck foi desenhar um sistema de resolução de disputas com os seguintes pilares: transparência, isonomia, critérios objetivos, participação governamental, celeridade e eficiência, tratamento digno e procedimentos de informação, facilitação e com opiniões jurídicas.

Ao desenhar o sistema de resolução de disputas, Faleck deu especial importância à questão da justiça procedimental, conceito abordado no Capítulo 1.5.2 “Justiça

²⁰² URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 42

²⁰³ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 384

Procedimental” desta tese. Neste sentido, o designer defendeu que o programa apresentasse as seguintes características: (a) oportunidade de partes serem ouvidas e de ventilem emoções; (b) tratamento com respeito e dignidade; (c) processo considerado confiável; e (d) equipe especializada em facilitação e resolução consensual de controvérsias que atuasse como neutra e fosse percebida como imparcial.

A seguir, iremos demonstrar como o desenho do Programa de Indenização Extrajudicial refletiu estes princípios e pilares estratégicos definidos pelo designer.

2.3.3.2 Fluxo de Reuniões

Como vimos no Capítulo 1.8.3 “Desenho do Sistema”, o designer deve encaixar o procedimento ou sistema ao contexto e aos interesses dos *stakeholders* envolvidos no conflito²⁰⁴. Dado o contexto do evento e o diagnóstico realizado, Faleck percebeu que seria necessário encaixar uma esteira eficiente de indenização para atender rapidamente os atingidos que estavam em situação vulnerável, e que fosse, acima de tudo, empática e humanizada, para que pudessem ventilar suas emoções e serem escutados ao longo de todo o procedimento.

Os interessados em participar do Programa de Indenização Extrajudicial poderiam ingressar gratuitamente no sistema de resolução de disputas, desde que devidamente assistidos por advogados. Três foram os fluxos criados para lidar com os seguintes tipos de dano: (a) o fluxo dos danos individuais cíveis em que os requerentes seriam assistidos advogados particulares (“Fluxo com Advogados Particulares”); (b) o fluxo dos danos individuais cíveis em que os requerentes seriam assistidos pela DPMG; e (c) o fluxo trabalhista para atender os familiares dos empregados da empresa que vieram a óbito. A seguir, daremos enfoque ao Fluxo com Advogados Particulares uma vez que o designer desenhou e atuou efetivamente nesta esteira, conforme veremos adiante.

Para dar concretude aos pilares mencionados no Capítulo 2.2.3.1 “Objetivos e Pilares do Programa de Indenização Extrajudicial”, o seguinte procedimento foi desenhado para o Fluxo com Advogados Particulares:

- (i) Agendamento. Os requerentes e/ou seus advogados poderiam realizar o agendamento das reuniões de ingresso ao sistema via telefone ou por e-mail

²⁰⁴ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 105

diretamente com uma equipe de secretárias contratada pela Instituidora (“Secretárias”);

- (ii) Reunião de Ingresso com Facilitadores. Em seguida, no dia e horário agendado, o requerente, devidamente assistido por um advogado, compareceria aos escritórios locados pela Instituidora para realizarem uma reunião de ingresso ao sistema, facilitada pela equipe neutra do escritório do Faleck & Associados, com vasta experiência e treinamento em ADRs (“Facilitadores”), para coletar as informações e documentos fornecidos pelo requerente e, ao mesmo tempo, para excepcioná-los com um tratamento digno e humanizado (“Reunião de Ingresso”);
- (iii) Análise pela Instituidora. Os Facilitadores então encaminhariam o pedido do requerente e a respectiva documentação para análise de uma equipe jurídica contratada pela Instituidora (“Equipe de Análise”), que poderiam solicitar esclarecimentos ou documentos adicionais aos advogados dos requerentes, via a equipe de Facilitadores, ou então, concluir a análise e solicitar uma reunião de devolutiva. Importante ressaltar que, nos moldes do conceito de *rough justice*, a documentação solicitada pela Instituidora era simplificada e com menos robustez comprobatória, quando comparada às vias da justiça comum, para imprimir maior celeridade e enfrentar questões como informalidade das atividades econômicas da região; e
- (iv) Reunião de Devolutiva. Concluído o exame dos documentos e informações pela Equipe de Análise, as Secretárias entrariam em contato com os advogados dos requerentes para agendar uma reunião de devolutiva, facilitada pela equipe de Facilitadores, para que a Equipe de Análise apresentasse a proposta de indenização por eles formulada, ou então, para explicar os motivos da inelegibilidade àquele requerente e seu advogado (“Reunião de Devolutiva”). Caso a Reunião de Devolutiva resultasse em um acordo, os honorários do advogado seriam arcados pela Instituidora, até determinado limite, para que o requerente não tivesse que despendar valores ou subtrair quantias de sua indenização para pagar o seu representante legal.

2.3.3.3 Recursos Humanos

Como vimos no Capítulo 1.8.3 “Desenho do Sistema”, o designer também deve se atentar aos recursos humanos e materiais²⁰⁵ que irão integrar o sistema de resolução de disputas. O Programa de Indenização Extrajudicial foi desenhado de tal forma que garantisse uma interação eficaz e desburocratizada entre a equipe de Facilitadores e as equipes internas e contratadas pela Instituidora, como consultores, advogados terceirizados e Equipe de Análise, responsáveis pela avaliação dos pleitos, cálculos e apresentação das propostas de indenização. A seguir, daremos especial atenção ao papel da equipe de Facilitadores no Programa de Indenização Extrajudicial.

2.3.3.3.1 Facilitadores

Uma outra inovação do sistema de resolução de disputas desenhado por Faleck foi inserir, no Fluxo com Advogados Particulares, a figura dos Facilitadores para intermediar as conversas entre os advogados dos requerentes e a Equipe de Análise da Instituidora.

A presença desta figura foi a principal maneira encontrada pelo designer de assegurar a aplicação do conceito de justiça procedimental na medida em que o Facilitador garante que as partes sejam ouvidas e que tenham a oportunidade de ventilar suas emoções²⁰⁶.

Os Facilitadores incorporam o princípio do “*do no harm*” da mediação uma vez que suas funções são: (i) realizar uma escuta ativa para que o requerente ventile suas emoções; (ii) colher o relato do requerente; (iii) auxiliar na organização dos documentos que serão entregues para substanciar o pedido; (iv) encaminhar o relato e documentos para análise dos pleitos a ser realizada pela Equipe de Análise da Instituidora; (v) facilitar e intermediar as reuniões de esclarecimento e/ou de proposta que vieram a ser realizadas entre o requerente, seu advogado e a Equipe de Análise; e (vi) solucionar dúvidas procedimentais, além de ser o ponto de apoio na troca de e-mails entre as partes. O papel do Facilitador não era determinar os critérios de elegibilidade para participar do Programa de Indenização Extrajudicial, não era avaliar o pleito do requerente e nem era construir e apresentar a proposta de indenização ao requerente. A Equipe de Análise da Instituidora era a responsável por realizar estas três incumbências.

²⁰⁵ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 88

²⁰⁶ FALECK, Diego. – Tecnologia e Sistemas de Indenização: a experiência de Brumadinho. In: FUX, Luiz; ÁVILA, Henrique; CABRAL, Trícia N. X. [coords.]. – *Tecnologia e justiça multiportas*, p. 359

2.3.3.4 Recursos Materiais

Para garantir que os princípios e pilares estratégicos do sistema fossem devidamente materializados no Fluxo dos Advogados Particulares, foi necessário que a Instituidora investisse recursos na locação de escritórios físicos para sediar as Reuniões de ingresso e Reuniões de Devolutiva.

O designer ressaltou que estes escritórios deveriam ser acessíveis, bem ambientados e confortáveis, porém, não luxuosos para não serem intimidadores aos participantes, com mesas redondas, salas arejadas com plantas e lousas/*flip-charts*.

Por fim, a Instituidora investiu recursos para criar um sistema de governança com uso de tecnologia, construído especificamente para o Programa de Indenização Extrajudicial, para conferir confidencialidade aos dados dos requerentes e para melhor gerenciar as informações e documentos recebidos pela Equipe de Análise.

2.3.4 Implementação do Programa de Indenização Extrajudicial

Vimos no capítulo 1.8.4 “Implementação” que, para ser melhor implementado, um sistema de resolução de disputas precisa ser atrativo e confiável²⁰⁷ aos usuários e, para ser legítimo, deve haver algum critério de aceitação pela sociedade como, por exemplo, sistemas semelhantes que foram bem-sucedidos anteriormente, contar com a participação de algum órgão do governo, condução e desenho por designers com comprovada experiência em sistemas de resolução de disputas e participação de profissionais amplamente reconhecidos nos seus respectivos meios de atuação²⁰⁸.

Faleck preencheu estes critérios perfeitamente bem por ser um designer com comprovada experiência e por ter desenhado sistemas semelhantes que foram bem-sucedidos.

Ademais, o designer diagnosticou que seria necessária a participação de órgãos públicos para atribuir a legitimidade necessária ao Programa de Indenização Extrajudicial. Este papel foi exercido pela DPMG com a celebração do TAC. Além de conferir legitimidade ao sistema, a ideia da celebração do TAC foi construir parâmetros de indenização pré-estabelecidos para garantir isonomia na elegibilidade, avaliação e indenizações aos participantes do Programa de Indenização Extrajudicial. Isto ocorria na

²⁰⁷ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 137

²⁰⁸ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 138

medida em que os valores indenizados seriam pautados sob os mesmos parâmetros e conforme o bloco que cada tipo de requerimento se encaixava.

2.3.4.1 Início com piloto e abertura dos demais escritórios

Conforme vimos no Capítulo 1.8.4 “Implementação”, é recomendável ao designer que inicie a implementação do sistema de resolução de disputas em uma escala menor, possivelmente com projetos pilotos²⁰⁹. O atendimento ao Fluxo dos Advogados Particulares iniciou em abril de 2019, apenas três meses após o Rompimento da Barragem de Brumadinho, com a abertura de um dos quatro escritórios físicos existentes à época. Os atendimentos seguiram o fluxo de reuniões acima descrito, conforme desenhado por Faleck.

Pelo fato de os atendimentos terem iniciado em uma escala menor, foi possível captar melhorias e aprimorar o procedimento para, posteriormente, replicar os aprendizados nos outros escritórios do Programa de Indenização Extrajudicial.

2.3.4.2 Migração dos Atendimentos Presenciais para o Ambiente Virtual por conta da pandemia do vírus COVID-19

Em março de 2020, um ano após a implementação do Programa de Indenização Extrajudicial nos escritórios físicos, veio o início da pandemia do vírus COVID-19. Quando este infortúnio ocorreu, o já consolidado Programa de Indenização foi obrigado a interromper os seus atendimentos físicos.

Diante deste cenário, Faleck teve a iniciativa de desenhar e apresentar à Instituidora um novo sistema de resolução de disputas, totalmente online, com objetivo de migrar o fluxo de reuniões físicas – Reunião de Ingresso, Análise e Reuniões de Devolutiva – para o ambiente remoto.

Um dos maiores desafios nesta transição do físico para o virtual foi a escassez de material acadêmico e experiência prática relacionada ao assunto. Para contornar este desafio, Faleck diagnosticou os potenciais desafios e definiu as estratégias que mitigassem as consequências negativas desta nova realidade.

²⁰⁹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 265

Conforme ensinou Faleck²¹⁰, em relação aos desafios da migração do presencial para o online, podemos citar duas principais questões: (i) qual a melhor ferramenta para utilizar nas reuniões online; e (ii) como lidar com a questão da *digital divide*²¹¹ ou “divisão digital”.

Em relação à ferramenta substituta, o designer recomendou que fossem utilizadas videochamadas ao invés de ligações telefônicas ou e-mails com documentos anexos. Evidentemente, reuniões presenciais são mais ricas devido à maior capacidade de captar a linguagem corporal da contraparte, além de garantir que o outro lado esteja presente à reunião e não dividindo telas com outros assuntos, caso estivesse em uma videochamada. Neste sentido, o professor Noam Ebner²¹² alerta que nas interações realizadas por videochamadas há um raio de visão limitado à cabeça e ao torso e acrescenta que não é possível fazer contato visual efetivo uma vez que as câmeras ficam no topo das telas. Entretanto, dada a circunstância e necessidade de distanciamento social, a videochamada foi a melhor alternativa em comparação à chamada por telefone ou e-mail. Isto, pois, ainda que limitada, a videochamada permite a análise algumas reações faciais e outros elementos da linguagem corporal das partes.

O segundo desafio enfrentado na migração dos atendimentos presenciais para o ambiente virtual foi a questão da divisão digital enunciado por Nancy Rogers²¹³. Segundo a autora, o risco de se adotar tecnologias reside no fato de que nem todas as pessoas têm o mesmo acesso devido a questões de renda, faixa etária e geográficas. Para contornar estas dificuldades, Faleck reforçou a importância da presença dos advogados dos requerentes nas reuniões virtuais. Isto é, em que pese que os requerentes fossem de baixa renda ou residissem em locais remotos, sem acesso ao Microsoft Teams ou a um e-mail, os seus representantes legais certamente teriam acesso a estas tecnologias e, portanto, supriram referida vulnerabilidade de seus clientes.

O resultado da migração do ambiente presencial para o virtual foi positiva na medida em que impediu a interrupção do procedimento por conta da pandemia da COVID-19. Entre abril e junho de 2020, foram realizadas mais de 3.500 reuniões virtuais, com acesso amplo a todos os requerentes participantes deste sistema de resolução de disputas²¹⁴. O novo formato atendeu tão bem os envolvidos, que os advogados dos

²¹⁰ FALECK, Diego. “Tecnologia e Sistemas de Indenização...”, p. 364

²¹¹ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 255

²¹² EBNER, Noam, *The Negotiator's Desk Reference*.

²¹³ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 255

²¹⁴ FALECK, Diego. “Tecnologia e Sistemas de Indenização...”, p. 364

requerentes preferiram seguir com as reuniões virtuais, mesmo após as autoridades terem liberado a volta do trabalho presencial. Com isso, o sistema de resolução de disputas seguiu predominantemente no formato virtual.

2.3.4.3 Avaliação

Vimos no capítulo 1.8.4.1 “Avaliação” que a importância de se avaliar um sistema de resolução de disputas reside no fato de se verificar se aqueles interesses e objetivos dos *stakeholders* identificados pelo designer na etapa do diagnóstico estão sendo acomodados na sua implementação²¹⁵. Ademais, aprendemos que existem duas abordagens de avaliação – a formativa e a somativa²¹⁶. Vimos também que esta avaliação pode ser realizada pelo próprio designer, por profissionais independentes ou por operadores do sistema²¹⁷.

A abordagem de avaliação adotada no Programa de Indenização Extrajudicial foi a formativa e realizada, em conjunto, pelo designer e por todas as lideranças das equipes operadoras do sistema. Desde abril de 2020 – data em que o sistema foi implementado – eram realizadas reuniões periódicas fundamentadas em sólidos princípios de *Project Management*²¹⁸, com forte governança concebida pela Instituidora e com o engajamento de representantes de todas as equipes operadoras do Programa de Indenização Extrajudicial – incluindo o representante da equipe de Facilitadores – e de diversas consultorias especializadas para avaliar o sistema. O objetivo destas reuniões era colocar luz nos desafios que foram surgindo ao longo da implementação do Programa de Indenização Extrajudicial e desenvolver medidas para resolvê-los. Ainda que dentro de um contexto político difícil, pesquisas internas não publicadas demonstraram que houve satisfação das partes com o resultado e com o processo.

Não foi realizada uma avaliação somativa dentro do Programa de Indenização Extrajudicial uma vez que, em agosto de 2024, ele ainda está na sua fase final de implementação, com mais de 95% dos requerimentos devidamente concluídos.

²¹⁵ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 320

²¹⁶ ROGERS, Nancy H.; [et. al.]. “*Designing Systems and Processes...*”, p. 325

²¹⁷ FALECK, Diego. “*Manual de Design de Sistemas de Disputas...*”, p. 149

²¹⁸ CONSTANTINO, Cathy A.; LEWIS, Melinda R. – What Dispute Systems Design Can Learn from Project Management. *Negotiation Journal*.

2.3.4.4 Resultados do Programa de Indenização Extrajudicial

Até fevereiro de 2024, passados quase cinco anos da implementação do Programa de Indenização Extrajudicial, os resultados foram altamente positivos. Na esfera cível, foram celebrados mais de 6.300 acordos, com 13.000 pessoas indenizadas, e, na esfera trabalhista, aproximadamente 1.500 acordos, totalizando mais de 2.500 pessoas indenizadas²¹⁹. Com isso, o Programa de Indenização Extrajudicial indenizou definitivamente mais de 15.500 pessoas e o valor total despendido pela Instituidora nestes acordos extrajudiciais supera o montante de 600 milhões de euros²²⁰.

2.4 Análise Crítica do Programa de Indenização Extrajudicial

2.4.1 Aspectos Positivos do Programa de Indenização

Fazendo um paralelo entre estes resultados e aqueles obtidos no judiciário – descritos no Capítulo 2.1 “Rompimento da Barragem de Brumadinho e as Consequências nos Tribunais” – podemos afirmar que o Programa de Indenização Extrajudicial desenhado por Faleck foi bem-sucedido ao cumprir os objetivos de reduzir os custos de gerenciamento das disputas e de proporcionar resultados mais satisfatórios e duradouros²²¹. Mais de 15 mil pessoas indenizadas em menos de cinco anos, ao passo que, no judiciário brasileiro, foram apenas 2 mil sentenças, sendo que a maioria destas decisões ainda estão correndo nos tribunais superiores. Nos tribunais alemães, a situação é ainda pior – até agosto de 2024, passados cinco anos, não houve nenhuma indenização sequer.

Além dos resultados objetivos, o Programa de Indenização Extrajudicial incorporou todos os aspectos da justiça procedimental. A figura do Facilitador auxiliou os requerentes na organização dos relatos e documentos, além de ser um canal onde elas pudessem exprimir e desabafar os seus sentimentos. O judiciário, por sua vez, consiste em um ambiente mais burocratizado e com menos espaço para diálogo, dada a sua natureza e à necessidade de preservar determinadas garantias processuais. Portanto, dispõe de menos fóruns onde as partes podem expressar os respectivos pontos de vista.

²¹⁹ Indenização. *Vale* [em linha].

²²⁰ VALE. *Dia a Dia da Reparação* [em linha].

²²¹ URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. “*Getting Disputes Resolved...*”, p. 42

Houve também a questão da gratuidade, inclusive com pagamento, pela Instituidora, dos honorários do advogado do requerente, em caso de acordo. Isto levou a uma redução significativa dos custos com advogados, especialmente se comparado com os custos de se ingressar com uma ação judicial.

Por fim, o programa demonstrou ser mais célere, sendo que em alguns casos, a depender da complexidade, puderam ser resolvidos em menos de três meses – prazo este inimaginável no judiciário.

2.4.2 Desafios do Programa de Indenização Extrajudicial

O Programa de Indenização Extrajudicial também enfrentou alguns desafios, conforme descreveremos abaixo.

Uma das principais dificuldades encontradas foi a questão da coleta de informações pelas partes. O objetivo de um sistema de compensação é receber a informação do participante, analisá-la e entregar o resultado conforme os parâmetros pré-acordados. Portanto, obter a informação correta é fundamental para o sucesso de um sistema²²² e, no caso do Rompimento da Barragem de Brumadinho, esta não foi uma tarefa fácil. Os principais entraves no caso concreto foram a informalidade das atividades econômicas dos atingidos, as pendências documentais e os advogados que, por vezes, tinham pouca infraestrutura para atender um grande volume de clientes. Os três remédios desenhados por Faleck para enfrentar esta questão foram: (a) a recomendação à Equipe de Análise que aceitassem documentos alternativos e menos robustos; (b) a presença da figura do Facilitador para auxiliar os advogados e requerentes a se organizarem e pensarem em alternativas para suprirem eventuais lacunas documentais; e (c) a realização de mutirões de atendimento aos advogados que tinham muitos clientes, na presença, dos Facilitadores e integrantes da Equipe de Análise, para resolverem, de forma mais eficiente, as pendências documentais.

O outro grande desafio do Programa de Indenização Extrajudicial foi o enfrentamento de falsos positivos. Por exemplo, laudos médicos para comprovar danos de abalo à saúde mental podem, em tese, ser facilmente elaborados sem o devido rigor e observância às normas legais e médicas. O número de documentos médicos entregues foi excessivamente elevado, portanto, precisou-se criar um sistema de análise de

²²² MCGOVERN, Francis E. The What and Why of Claims Resolution Facilities. *Stanford Law Review*, p. 1371

elegibilidade que fosse justo e eficiente – desafio este comum aos sistemas desta natureza²²³.

Por fim, dada a dimensão do Rompimento da Barragem de Brumadinho, operacionalizar e dar concretude aos princípios desenhados foi um desafio relevante e uma luta diária ao longo da implementação do sistema. Foi necessário um esforço conjunto de todas as equipes operadoras do sistema para diagnosticar e corrigir, com celeridade, eventuais erros de percurso, além de promover, de forma regular, diálogos francos e transparentes com todos os *stakeholders*.

Por ser um projeto de grande repercussão social e grande visibilidade, todas as decisões foram tomadas com muita atenção e com a transparência necessária. Deliberações micro e macro tinham que ser defensáveis perante o público em geral. Em outras palavras, cada movimento estava sujeito à crítica e, por vezes, decisões acertadas poderiam ser contestadas pela mera existência de interesses não alinhados. Portanto, o designer teve que saber lidar com críticas para não se perder ao longo da implementação do Programa de Indenização Extrajudicial, pautando-se nos princípios propostos na etapa do desenho do DSD.

²²³ MCGOVERN, Francis E. The What and Why of Claims Resolution Facilities. *Stanford Law Review*, p. 1371

Conclusão

Os conflitos e as diferentes formas de gerenciá-los sempre foram objeto de estudo pelas ciências humanas. O primeiro registro do emprego da técnica do DSD remonta há milhares de anos, na passagem do livro Êxodos da Bíblia, em que Jetro, a partir de um *diagnóstico* por ele realizado, teve a *iniciativa* de *desenhar* um sistema de resolução de disputas mais eficiente do que aquele vigente. Moisés, na qualidade de julgador das querelas submetidas pelo povo judeu, teve a função de *implementar* o novo sistema desenhado. O princípio norteador adotado por Jetro ao desenhar o novo sistema foi para se alcançar a justiça – princípio este comum a todo designer ao aplicar a técnica do DSD.

Ocorre que, desde então, não só população global cresceu exponencialmente, mas as próprias relações entre indivíduos ou grupos de pessoas tornaram-se mais complexas. Godfrey Reggio retratou a aceleração desorientada da complexidade das relações humanas na obra “*Koyannisqatsi: Life Out of Balance*”²²⁴ por meio da técnica cinematográfica denominada *time-lapse*²²⁵. Conforme o próprio diretor explicou, este foi o meio escolhido que melhor traduzia a sensação de aceleração e densidade do mundo contemporâneo²²⁶. Relações mais densas importam conflitos mais complexos. Entretanto, a evolução dos remédios jurídicos tradicionais de responsabilidade civil não acompanhou o adensamento da complexidade dos conflitos.

Os ADRs surgem no século XX como candidatos para abordar esta questão e melhor gerenciar as disputas oferecendo, às partes, maior protagonismo nas soluções de seus conflitos por meio de mecanismos como a negociação e a mediação. Jogar luz nos interesses das partes – para além de suas respectivas posições – foi a virada de chave que estes métodos ofereceram para resultados mais satisfatórios e duradouros fossem obtidos.

Conforme verificamos, focar nos interesses inclusive é o primeiro e mais importante princípio da técnica do DSD. Concluimos também que o designer deve utilizar este e os demais princípios da técnica do DSD como guias para desenhar sistemas de resolução de disputas que reduzam os custos de gerenciamento das disputas e que proporcionem resultados mais satisfatórios e duradouros.

²²⁴ REGGIO, Godfrey. *Koyannisqatsi: Life Out of Balance* [Registro Vídeo].

²²⁵ A técnica consiste em utilizar que cada frame do filme a uma velocidade mais lenta em relação àquela que será produzida no filme. Cf: Time-lapse: como a técnica dá um novo olhar ao tempo. *Humantech Gestão do Conhecimento* [em linha].

²²⁶ VIVIER, Peter-Wayne. *The Postmodern Aspects reflected in the Qatsi Trilogy*, p. 65.

Para alcançar estes resultados, concluímos que o designer deve apresentar habilidades interpessoais e conhecimentos técnicos suficientes para convencer os *stakeholders* de que a iniciativa para se desenhar um novo sistema deve prosperar. Convencidos os tomadores de decisão da iniciativa, o designer deve então diagnosticar o conflito, desenhar e implementar o novo sistema de resolução disputas.

Concluída a parte teórica da presente tese, passamos, então, para o estudo de um caso prático da aplicação da técnica do DSD: o desenho e implementação do sistema de resolução de disputas criado para gerenciar e resolver as disputas decorrentes do Rompimento da Barragem de Fundão em Brumadinho, no Estado de Minas Gerais, no Brasil.

Nesta segunda parte, demonstramos empiricamente que os casos judicializados nos tribunais brasileiros e internacionais ainda estão em andamento, passados cinco anos do Rompimento da Barragem de Brumadinho. A título comparativo, evidenciamos como a esteira de indenização fordista e humanizada desenhada por Faleck indenizou mais de 15 mil pessoas neste mesmo interim, por meio do emprego da técnica do DSD. Para tanto, relatamos como o designer percorreu cada uma das quatro etapas da técnica para alcançar estes resultados. Por fim, realizamos uma análise crítica acerca dos aspectos positivos e principais desafios que o Programa de Indenização Extrajudicial impôs ao designer.

A palavra *koyaanisquatsi*, de origem Hopi²²⁷, significa um modo de vida desordenado que anseia por outro melhor²²⁸. A presente tese demonstrou como a técnica do DSD pode ser uma ferramenta extremamente útil para construirmos, juntos, este modo de vida mais pacífico.

²²⁷ Os Hopis são uma população nativa que residem na Reserva Hopi, no estado de Arizona, nos Estados Unidos.

²²⁸ VIVIER, Peter Wayne. “*The Postmodern Aspects...*”, p. 62.

Bibliografia

Ação sobre vítimas de Mariana só será concluída em 2027. In: *Poder 360* [em linha]. 23 abr. 2024 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.poder360.com.br/poder-justica/justica/acao-sobre-vitimas-de-mariana-so-sera-concluida-em-2027/>>

ALTINO, Lucas; AZEVEDO, Luis Felipe. – Brumadinho: cinco anos depois da maior tragédia humanitária do país, ninguém foi condenado pelas 270 mortes. *O Globo* [em linha]. 24 jan. 2024 [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2024/01/24/brumadinho-cinco-anos-depois-da-maior-tragedia-humanitaria-do-pais-ninguem-foi-condenado-pelas-270-mortes.ghtml>>

AMSLER, Lisa Blomgren; MARTINEZ, Janet K.; SMITH, Stephanie E. – *Dispute system design: Preventing, managing, and resolving conflict*. Stanford University Press, 2020. ISBN: 9780804771764

AMSLER, Lisa B.; AVTGIS, Alexander B.; JACKMAN, Michael S. – Dispute System Design and Bias in Dispute Resolution. *SMU Law Review* [em linha], v. 70, n. 4 (2017). Disponível na internet: <<https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4704&context=smulr>>

AMSLER, L.; MARTINEZ, J., SMITH, S. – Christina merchant and the state of dispute system design. *Conflict Resolution Quarterly*, v. 33, S1 (2015). <https://doi.org/10.1002/crq.21149>

ANDERSON, Dorcas Quek – *Fitting the Communication Forum to the Mediation Fuss: Choosing the Appropriate Communication Mode for Mediation in the Post-Pandemic World*, *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, v. 24, n. 1 (2024), p. 115-177.

ARIYARATNA, B. A. R. R. – Consumer dispute resolution in b2c e-commerce in sri lanka: a comparative legal analysis. *Proceedings of International Conference on Business Management*, v. 17 (2020). <https://doi.org/10.31357/icbm.v17.5262>

BARROS, Camila – Desastre de Mariana vira processo de R\$ 230 bilhões em Londres. Entenda. In: *Você S/A* [em linha]. 6 set. 2023 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível em: <<https://vocêsa.abril.com.br/sociedade/mariana-entenda-o-processo-de-r-230-bilhoes>>

BRAZIL, Wayne. D. – Special masters in complex cases: extending the judiciary or reshaping adjudication?. *The University of Chicago Law Review*, v. 53, n. 2 (1986), p. 394-423. <https://doi.org/10.2307/1599645>

CABRAL, Umberlândia – De 2010 a 2022, população brasileira cresce 6,5% e chega a 203,1 milhões. In: *Agência IBGE* [em linha]. [s.l.], 28 jun. 2023, atualizado em 27 out. 2023 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-cresce-6-5-e-chega-a-203-1-milhoes#:~:text=A%20popula%C3%A7%C3%A3o%20do%20pa%C3%ADs%20chegou,de%20mogr%C3%A1fico%20anterior%2C%20realizado%20em%202010.>>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – *Justiça em Número 2023* [em linha]. Brasília: CNJ, 2023 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.cnj.jus.br/wp->

<content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>>. ISBN 978-65-5972-116-0

CONSTANTINO, Cathy A.; MERCHANT, Christina Sickles – *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Press, 1996.

CONSTANTINO, Cathy A.; LEWIS, Melinda R. – What Dispute Systems Design Can Learn from Project Management. *Negotiation Journal*, (July 2015), p. 179-185

CONVENÇÃO DE GENEBRA. Decreto nº 42.121, de 21 de agosto de 1957. In: MPSP [em linha]. [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/cao_civil/normativa_internacional/Sistema_UNU/DH.pdf>

CPR. – Early Case Assessment Guidelines. *International Institute for Conflict Prevention & Resolution* [em linha]. [s.d.] [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.cpradr.org/early-case-assessment##>>

CRUIKSHANK, Jeffrey; SUSSKIND; Lawrence. – *Breaking the Impasse*. Nova Iorque: Basic Books: 1987. ISBN 978-0465007516

DEFENSORIA PÚBLICA DE MINAS GERAIS – STJ decide que compete à Defensoria Pública de MG fiscalizar e executar TAC firmado com a Vale no caso de Brumadinho. *DPMG* [em linha]. 22 nov. 2023 [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://defensoria.mg.def.br/stj-decide-que-compete-a-defensoria-publica-de-mg-fiscalizar-e-executar-tac-firmado-com-a-vale-no-caso-de-brumadinho/>>

Diego Faleck. *Lexology* [em linha]. [s.d.] [Consult. 02 set. 2024] Disponível na internet: <https://www.lexology.com/firms/1144469/diego_faleck>

EBNER, Noam. – *The Negotiator's Desk Reference*. Minnesota: DRI Press, 2017. ISBN 9780982794616

ESTATÍSTICAS DA JUSTIÇA – *Indicadores de desempenho dos tribunais judiciais de 1ª instância* [em linha]. Última atualização dos dados: 31 jul. 2024 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Paginas/Indicadores-de-desempenho-dos-tribunais-judiciais-de-1-instancia.aspx>>

ÊXODO 18. *Bíblia Sagrada* [em linha]. [s.d.] [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.bibliaonline.com.br/vc/ex/18>>

FALECK, Diego – *Manual de Design de Sistemas de Disputas: Criação de Estratégias e Processos Eficazes para Tratar Conflitos*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FALECK, Diego – Introdução ao Design de Sistemas de Disputas: Câmara de Indenização 3054. *Revista Brasileira de Arbitragem*, Porto Alegre e Curitiba, ano V, n. 23 (jul-ago-set. 2009), p. 7-32

FALECK, Diego – “*Dispute System Design*.” Law 2282.01. Lecture as Adjunct Professor on Advanced Topics in Dispute Resolution at the Straus Institute at Pepperdine Law School – Malibu-CA, June 2024

FALECK, Diego. – Tecnologia e Sistemas de Indenização: a experiência de Brumadinho. In: FUX, Luiz; ÁVILA, Henrique; CABRAL, Trícia N. X. [coords.]. – *Tecnologia e justiça multiportas*. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021

FEINBERG, Kenneth R – *Who Gets What: fair compensation after tragedy and financial upheaval*. 1st Ed. p. 10. Nova Iorque: PublicAffairs, 2012. ISBN 9781586489779

FERREIRA, Ana Conceição B. S. G.; MOTTA, Ana Bárbara B. F. – O sistema multiportas como propulsor à Justiça no âmbito do juizado de Fazenda Pública. *Revista Novatio* [em linha], Poder Judiciário do Estado da Bahia, 1ª edição, 2020 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <http://www5.tjba.jus.br/juizadosespeciais/images/pdf/REVISTA_NOVATIO/07_REVISTA_NOVATIO_1a_EDICAO_ARTIGO_05.pdf>

GOUVEIA, Mariana França – *Curso de resolução alternativa de litígios*. 3a Edição. Coimbra: Edições Almedina S.A., 2022. ISBN 9789724055701

HASSAN, A.; MALIK, D. M. – Dispute resolution practices in USA, Australia and UK/EU. *Global Social Sciences Review* [em linha], v. IV, n. I (2019) [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.gssrjournal.com/article/dispute-resolution-practices-in-usa-australia-and-ukeu>>

Indenização. *Vale* [em linha]. [s.d.] [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://vale.com/pt/indenizacoes>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA – Pesquisa avançada sobre envelhecimento demográfico. In: *Sítio do Instituto Nacional de Portugal* [em linha]. [s.d.] [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=envelhecimento+demografico&frm_modulo_texto=MODULO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Destaques&lang=pt#:~:text=Em%2031%20de%20dezembro%20de,aumentando%20pelo%20quinto%20ano%20>

LAHAV, Alexandra D. – *Rough Justice* [em linha]. March, 2010 [Consult. 01 set. 2024], Disponível na internet: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1562677>>

LAX, David A.; SEBENIUS, James K – *3D Negotiation – Powerful Tools to Change the Game in Most Important Deals*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006

MAYER, Bernard – *The dynamic of conflict resolution: a practitioner's guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000

MCGOVERN, Francis E. – Dispute System Design: The United Nations Compensation Commission. *Harvard Negotiation Law Review* [em linha], v. 14, n. 171 (2009), p. 189. Disponível na internet: <<https://doi.org/10.2139/ssrn.1495855>>

MCGOVERN, Francis E. – The What and Why of Claims Resolution Facilities. *Stanford Law Review*, Stanford, CA, v. 57 (2004).

MINAS GERAIS. – Histórico do rompimento das barragens da Vale na Mina Córrego do Feijão. *Governo de Minas Gerais* [em linha]. 03 mai. 2024 [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.mg.gov.br/pro-brumadinho/pagina/historico-do-rompimento-das-barragens-da-vale-na-mina-corrego-do-feijao>>

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS – Rompimento da barragem de Fundão, em Mariana: resultados e desafios cinco anos após o desastre. In: *MPMG* [em linha]. 20 out. 2020 [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet:

<<https://www.mpmg.mp.br/portal/menu/comunicacao/noticias/rompimento-da-barragem-de-fundao-em-mariana-resultados-e-desafios-cinco-anos-apos-o-desastre.shtml>>

MNOOKIN, Roberto H.; PEPPE, Scott R.; TULUMELLO, Andrew S. – *Beyond Winning: Negotiating to Create Value In Deals and Disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000. ISBN 067400335-7

PALIHAPITIYA, M.; EISENKRAFT, K. O. – Addressing parenting disputes between estranged parents through community mediation. *SAGE Open*, v. 4, n. 3 (2014), DOI 215824401454208. <https://doi.org/10.1177/2158244014542085>

RECURSO ESPECIAL Nº 2080812 – RJ (2023/0211164-4). *Superior Tribunal de Justiça* [em linha]. Brasília, 03 de outubro de 2023. Disponível na internet: <https://processo.stj.jus.br/processo/julgamento/eletronico/documento/mediado/?documento_tipo=integra&documento_sequencial=211599953®istro_numero=202302111644&peticao_numero=&publicacao_data=20231006&formato=PDF>

REGGIO, Godfrey. – *Koyaanisqatsi: Life Out of Balance* [Registro Vídeo]. Estados Unidos: IRE Productions, 1982. Filme

Reparação. *Vale* [em linha]. [s.d.] [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <https://vale.com/pt/reparacao?https://vale.com/pt/reparacao&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwh7K1BhCZARIsAKOrVqFBoPGfqseoajgBbFKHdFtlwDMGw7KLzdiw0vzrw1_j6gl5Js-IREaAkT4EALw_wcB>

RODRIGUES, Léo – Brumadinho: ação na Alemanha ganha adesões e pedido chega a R\$ 3,2 bi. *Agência Brasil* [em linha]. 25 jan. 2024 [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2024-01/brumadinho-acao-na-alemanha-ganha-adesoes-e-pedido-chega-r-32-bi>>

ROGERS, Nancy H.; BORDONE, Robert C.; SANDER, Frank E. A.; McEWEN, Craig. – *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. New York: Wolters Kluwer, 2013.

ROSSI, Peter H.; LIPSEY, Mark W.; FREEMAN, Howard E. – *Evaluation: a systematic approach*. 7. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003

RULE 23 – CLASS ACTIONS. Federal Rules of Civil Procedure. In: *United States Courts* [em linha]. [s.d.] [Consult. 01 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.cit.uscourts.gov/sites/cit/files/Rule%2023.pdf>>

SCHOENY, M.; WARFIELD, W. – Reconnecting systems maintenance with social justice: a critical role for conflict resolution. *Negotiation Journal*, v. 16, n. 3 (2000), p. 253-268. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2000.tb00217.x>

SHARIFF, Khalil Z. – Designing Institutions to Manage Conflict: Principles for the Problem Solving Organization. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge/MA, v. 8 (Spring 2003), p. 133-170.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Compete à Defensoria Pública de MG fiscalizar e executar FAC firmado com a Vale no caso de Brumadinho. *STJ* [em linha]. 20 nov. 2023. Disponível na internet: <<https://www.stj.jus.br/sites/portallp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2023/20112023-Compete-a-Defensoria-Publica-de-MG-fiscalizar-e-executar-TAC-firmado-com-a-Vale-no-caso-de-Brumadinho.aspx>>

SUSSKIND, Lawrence E., THOMAS-LARMER, Jennifer – Conducting a Conflict Assesment. In: SUSSKIND, Lawrence; MCKEARNAN, Sarah; THOMAS-LARMER, Jennifer (Eds.) – *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to reaching Agreement*. Tousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999, p. 99-136

Time-lapse: como a técnica dá um novo olhar ao tempo. *Humantech Gestão do Conhecimento* [em linha]. 14 mai. 2012. [Consult. 02 set. 2024]. Disponível na internet: <<https://www.oconhecimento.com.br/time-lapse-como-a-tecnica-da-um-novo-olhar-ao-tempo/>>

TINSLEY, C. H. – How negotiators get to yes: predicting the constellation of strategies used across cultures to negotiate conflict. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 4 (2001), p. 583-593. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.583>

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. – Rompimento da barragem em Brumadinho completa 5 anos e TJMG divulga balanço de ações. *TJMG* [em linha]. 25 jan. 2024 [Consult. 02 set. 2024]. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/caso-brumadinho/rompimento-da-barragem-em-brumadinho-completa-5-anos-e-tjmg-divulga-balanco-de-aco-es.htm#>>

URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. – *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge: PON Books, 1993. ISBN 1555421253

VALE. *Dia a Dia da Reparação* [em linha]. Minas Gerais, novembro de 2023. Disponível na internet: <<https://vale.com/documents/d/guest/revista-dia-a-dia-da-reparacao-2023>>

VIVIER, Peter-Wayne. – *The Postmodern Aspects reflected in the Qatsi Trilogy*. Thesis for Magister Technologiae: Fine Arts. Department of Fine & Applied Arts. Faculty of the Arts. Tshwane University of Technology. [s.d]. Disponível na internet: <[http://www.waynevivier.za.org/docs/The postmodern aspects reflected in the Qatsi trilogy.pdf](http://www.waynevivier.za.org/docs/The%20postmodern%20aspects%20reflected%20in%20the%20Qatsi%20trilogy.pdf)>