

DIEGO FALECK

**Desenho de Sistemas de Disputas:
Criação de Arranjos Procedimentais Consensuais Adequados e
Contextualizados para Gerenciamento e Resolução de Controvérsias**

Tese de Doutorado

**Orientador: Professor Associado Doutor Carlos Alberto de Salles
Área de Concentração: Direito Processual**

**Universidade de São Paulo
Faculdade de Direito
São Paulo – SP
2017**

DIEGO FALECK

**Desenho de Sistemas de Disputas:
Criação de Arranjos Procedimentais Consensuais Adequados e
Contextualizados para Gerenciamento e Resolução de Controvérsias**

Tese apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Direito, na área de concentração de Direito Processual, sob a orientação do Professor Associado Doutor Carlos Alberto de Salles, elaborada em conformidade com a Resolução FD/PÓS nº 03/2014 e a Portaria CPG - FD/PÓS nº 10 – 21/11/2016.

**Universidade de São Paulo
Faculdade de Direito
São Paulo - SP
2017**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Diego Faleck

Desenho de Sistemas de Disputas: Criação de Arranjos Procedimentais Adequados e Contextualizados para Gerenciamento e Resolução de Controvérsias

Tese apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito, da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Direito.

Área de Concentração: Direito Processual.

Aprovado em ____ de _____ de 2017

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição _____ Assinatura _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição _____ Assinatura _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição _____ Assinatura _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição _____ Assinatura _____

Prof.(a) Dr.(a) _____
Instituição _____ Assinatura _____

*Em nome do esforço em tornar o mundo
uma habitação para o Alto, para os meus
mestres(as) e parceiros(as), com amor*

AGRADECIMENTOS

A tese de doutorado é um grande marco, que consolida uma longa jornada na vida de qualquer pessoa. Esta jornada para mim começou quando me perdi de vez, arrebatado por uma tremenda insatisfação com nosso sistema de justiça e com a prática forense em geral, em meados de 2001. A insatisfação era tão aguda que o plano era abandonar a prática e mergulhar na filosofia. Nas palavras de um amigo, eu era “o mais perdido entre os colegas de mestrado”. Mas foi exatamente no tema desta tese que eu me encontrei. Hoje a tese reflete a fusão do meu pensamento com a minha prática, para lidar exatamente com as causas das minhas insatisfações de outrora. Com os fundamentos desta tese, ousou desbravar novos caminhos para construir soluções a toda sorte de problemas. A vida ganhou indescritível sentido.

Meus agradecimentos seguem, na medida do possível, na ordem cronológica desta jornada. Antes de mais nada, agradeço a HaShem. Agradeço ao meu melhor amigo, Ricardo Weberman, por todo o apoio e carinho, dignos de um irmão de sangue. Agradeço-lhe, principalmente, por ter me conduzido até aquela palestra em que conheci a segunda pessoa a quem agradeço, o mestre Hanina Ben Menahem, que me incentivou e conduziu à amada Harvard Law School.

Em Harvard, agradeço ao meu grande mestre Frank E. A. Sander, herói mundial da mediação, de quem tive a indescritível honra de ser aluno exatamente na matéria objeto dessa tese, Desenho de Sistemas de Disputas, em 2006, à época de um grupo de leitura de um crédito, o primeiro curso sobre o tema nos Estados Unidos da América – ou no mundo – em uma universidade. Agradeço imensamente ao professor Robert C. Bordone, que, junto com o professor Sander, me inspiraram, ensinaram a base do que sei sobre o tema, iluminaram os meus caminhos e apoiaram sempre os meus feitos. Eles me mostraram que é possível revolucionar. Agradeço ao professor Robert H. Mnookin, que me ensinou a negociação e catalisou as profundas mudanças pessoais que tive no caminho de “problem-solving”. Agradeço a Louis Kaplow, Mary Ann Glendon, Doug Stone, Sheila Heen e aos demais professores de Harvard com quem tive contato e que me influenciaram profundamente.

Em Harvard, agradeço ao meu grande mestre Frank E. A. Sander, herói mundial da mediação, de quem tive a indescritível honra de ser aluno exatamente na matéria objeto dessa tese, Desenho de Sistemas de Disputas, em 2006, à época um grupo de leitura de um

crédito, o primeiro curso sobre o tema nos Estados Unidos da América – ou no mundo – em uma universidade. Agradeço imensamente ao professor Robert C. Bordone, que, junto com o professor Sander, me inspiraram, ensinaram a base do que sei sobre o tema, iluminaram os meus caminhos e apoiaram sempre os meus feitos. Eles me mostraram que é possível revolucionar. Agradeço ao professor Robert H. Mnookin, que me ensinou a negociação e catalisou as profundas mudanças pessoais que tive no caminho de “*problem-solving*”. Agradeço a Louis Kaplow, Mary Ann Glendon, Doug Stone, Sheila Heen e aos demais professores de Harvard com quem tive contato e que me influenciaram profundamente.

Agradeço aos meus melhores amigos e mestres que fiz em Harvard, Ana Paula Martinez, Carlos Portugal Gouvêa, Daniel Vargas – que me chamou de perdido, mas me ajudou muito a amadurecer as minhas ideias –, Laurent Gabus, Alfredo Porretti e Rory Van Loo, por todo o aprendizado, por todas as ajudas e empurrões que me deram na vida e carreira, pelos conselhos, pelo apoio, pelos debates sobre esta tese e pelo modelo e inspiração que são para mim, de juristas e profissionais excepcionais, pessoas que fazem do mundo um lugar melhor.

Agradeço a todas as pessoas que confiaram em mim e que me deixaram participar da resolução das disputas ou problemas em que estão ou estiveram envolvidas. Agradeço profundamente. Cada uma dessas pessoas é inesquecível para mim. Vocês foram e são os meus maiores mestres, que permitiram todos os meus ganhos de aprendizagem, aprimoramento e contribuição para a sociedade. Agradeço aos meus incríveis alunos, à “família” que construí ao longo de mais de dez anos de treinamentos, competições e aulas de negociação, mediação e desenho de sistemas de disputas. Obrigado por me ajudarem a afiar e organizar as ideias, a me autoaprimorar e a trocar aprendizado.

O meu maior agradecimento é para o meu orientador, o professor Carlos Alberto de Salles, pela sabedoria, confiança, paciência, por ter me orientado, me ajudado a superar as minhas deficiências e a aterrissar, tropicalizar e dar efetividade e contexto às ideias e conceitos formulados nessa tese. Agradeço ao professor Salles por sua visão e coragem, que muito admiro, de construir a ponte entre os avanços do direito processual civil e a guinada pragmática que permeia o planeta no contexto dos métodos consensuais. Agradeço ao professor Kazuo Watanabe, exemplo de vida a ser seguido, e à professora Suzana Henriques da Costa, pela valiosa orientação nessa empreitada, principalmente na fase de qualificação. Agradeço à Universidade de São Paulo, por ter me acolhido.

Agradeço aos meus amigos, incentivadores e companheiros de jornada, por toda ajuda que sempre recebi, ao Daniel Goldberg, Paulo Macedo Garcia Neto, Rafael Francisco Alves, Daniel Arbix, André de A. Cavalcanti Abbud, Fernanda Tartuce, Toive Weitman e Wolf Ejzenberg. Agradeço à Andrea Alves e ao meu irmão, Gustavo Nisencwajg Faleck, pelo apoio nos momentos finais.

Um agradecimento final à minha amada Camila Baldasso, pelo seu carinho, companheirismo e pela tranquilidade que me transmitiu nos momentos mais críticos.

Diego Faleck

The skillful management of conflicts [is]
among the highest of human skills.

Stuart Hampshire
(1914 – 2004)¹

¹ HAMPSHIRE, Stuart. *Justice Is Conflict*. New Jersey: Princeton University Press, 1999, p. 35.

RESUMO

FALECK, Diego. *Desenho de Sistemas de Disputas: Construção de Arranjos Procedimentais Adequados e Contextualizados para Gerenciamento e Resolução de Controvérsias*. Tese (Doutorado em Direito Processual) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

A tese aborda a técnica de desenho de sistemas de resolução de disputas, entendida 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 disputas. A delimitação do objeto da presente tese se justifica pela lacuna existente na análise convencional, direcionada a apenas um ou outro *mecanismo* de resolução de disputas, consubstanciados nos métodos formais mais familiares para os operadores do direito: adjudicação por um tribunal estatal, arbitragem, conciliação ou mediação e negociação. A tese argumenta que a utilização de uma nova lente *sistêmica* poderá ampliar substancialmente, para o operador do direito, a sua capacidade de invenção e implementação de estratégias adequadas à resolução de disputas. Tais lentes compreendem a mudança do enfoque de análise de um mecanismo particular para o reconhecimento de toda a ordem de mecanismos processuais e canais disponíveis às partes em um determinado contexto, como estes funcionam e principalmente como eles interagem – uma análise de *sistemas*. Sob esta perspectiva, a tese explora um outro importante pressuposto para a construção de arranjos procedimentais: a adequação. O trabalho argumenta que o fator que incrementará as chances da adequação da resposta processual ao contexto será o *processo de concepção, construção e implementação* do arranjo procedimental, sob a perspectiva sistêmica. O processualista deve estar atento aos passos inexoráveis que a tarefa de desenhar sistemas de resolução de disputas requer; esses passos serão abordados detalhadamente no trabalho. A tese sustenta que, sem a devida reflexão e ação sobre os temas identificados em cada uma das etapas necessárias para o desenho de um sistema, o trabalho de construção da resposta processual será mais difícil e o risco de inadequação será agravado.

Palavras-chave: Métodos Adequados de Solução de Controvérsias – Métodos Consensuais – Desenho de Sistemas de Disputas – Mecanismos Processuais – Arranjos Procedimentais – Negociação – Mediação – Conciliação – Arbitragem – Métodos Híbridos – Resolução de Disputas – Cláusulas Escalonadas.

ABSTRACT

FALECK, Diego. *Dispute Systems Design: Creating Adequate Procedural Schemes to Manage and Resolve Controversies in Specific Contexts*. Doctoral Thesis, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2017.

The thesis addresses the topic of dispute systems design, regarding the intentional organization of resources and procedures, which interact with each other, to prevent, manage and resolve disputes. The investigation is important due to the gap in the conventional analysis in dealing with dispute resolution, that aims at one or other dispute resolution *mechanism*, related to the most familiar formal methods used by lawyers and parties: court adjudication, arbitration, conciliation, mediation or negotiation. The thesis argues that a *systemic* approach could substantially improve the means for invention and implementation of adequate strategies for dispute resolution in the context of the myriad of situations in which this is necessary. Such an approach requires that the focus of attention be shifted from a particular mechanism of dispute resolution to the broad array of available channels and mechanisms in a given context, how they work, and mainly, how they interact with each other and the people involved: a *systems level* analysis. Under such perspective, the thesis addresses another important aspect of dispute design: the adequacy. The thesis argues that the element that will increase the chances of adequacy of the procedural response to the context is the *process* of thinking, building and implementing the procedural scheme, under the systemic approach. The designer should be mindful of the inexorable steps that the dispute systems design initiative requires, which are addressed in detail in the work. The thesis demonstrates that, without careful and structured planning and execution regarding the main issues that lay at every necessary step of the dispute design process, the work of building an adequate procedural response may prove difficult and risky.

Keywords: Alternative Dispute Resolution (ADR) – Amicable Dispute Resolution – Dispute Systems Design – Procedural Mechanisms – Procedural Methods and Processes – Negotiation – Mediation – Conciliation – Arbitration – Hybrid Methods – Dispute Resolution – Multi-step Clauses.

RÉSUMÉ

FALECK, Diego. *Dessin de Systèmes de Disputes: Construction d'Arrangements Procéduraux Adéquats et Contextualisés pour la Gestion et Résolution de Controverses*. Thèse (Doctorat en Droit Processuel) – Faculté de Droit, Université de São Paulo, São Paulo, 2017.

La thèse approche la technique de dessin de systèmes de résolution de disputes, comprise comme l'organisation délibérée et intentionnelle de procédures ou mécanismes processuels, qui interagissent entre eux, et, quand applicables, de ressources matérielles et humaines, pour la construction de systèmes de prévention, gestion et résolution de disputes. La délimitation de l'objet de cette thèse se justifie par la lacune existante dans l'analyse conventionnelle, dirigée seulement à l'un ou l'autre *mécanisme* de résolution de disputes, manifestés dans les méthodes formelles les plus familiales pour les opérateurs du droit: adjudication par un tribunal de l'État, arbitrage, conciliation ou médiation et négociation. La thèse argumente que l'utilisation d'une nouvelle lentille *systemique* pourra amplifier substantiellement, pour l'opérateur du droit, la capacité d'invention et d'implémentation de stratégies adéquates pour la résolution de disputes. Telles lentilles comprennent le changement de la perspective de l'analyse d'un mécanisme particulier à la reconnaissance de tout ordre de mécanismes processuels et canaux disponibles à les parties dans un contexte déterminé, comment ceux-ci fonctionnent et principalement comment ils interagissent – une analyse de *systèmes*. Sous cette perspective, la thèse explore un autre important présupposé pour la construction d'arrangements de procédures: l'adéquation. Le travail argumente que le facteur qui augmentera les chances d'adéquation de la réponse processuelle au contexte sera le *processus de conception, construction et implémentation* de l'arrangement de procédures, sous la perspective systemique. Le processualiste doit être attentive aux pas inexorables que la tâche de dessiner des systèmes de résolution de disputes exige – ils seront abordés avec détail dans ce travail. La thèse soutient que, sans la réflexion et l'action dues sur les thèmes identifiés en chacune des étapes nécessaires pour le dessin d'un système, le travail de construction de la réponse processuelle sera plus difficile et le risque de manque d'adéquation sera plus grave.

Mots-clés : Méthodes Adéquats de Solution de Controverses – Méthodes Consensuelles – Dessin de Systèmes de Disputes – Mécanismes Processuels – Arrangements Procéduraux – Négociation – Médiation – Conciliation – Arbitrage – Méthodes Hybrides – Résolution de Disputes – Clauses Echelonnées.

LISTA DE TABELAS E DIAGRAMAS

Tabela 1: Mapeamento de Interesses	66
Diagrama 1	71
Diagrama 2	72
Diagrama 3	73
Diagrama 4	74
Tabela 2: O Grau de Satisfação dos Objetivos para as Diferentes Formas de Resolução de Conflitos.....	102
Tabela 3: Probabilidade de que a Forma Alternativa de Resolução de Conflitos Supere os Impedimentos ao Acordo.....	103
Tabela 4: A Capacidade de Cada Processo de Satisfazer os Objetivos das Partes	106
Tabela 5: Características do Caso que Encorajam a Resolução por Um ou Outro Processo	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Delimitação temática.....	15
1.2 Desenvolvimento seguido.....	20
2 CONTEXTO NACIONAL.....	23
2.1 Crise da Justiça e a cultura da sentença.....	23
2.2 Novos instrumentos normativos.....	24
2.3 Instrumentalidade metodológica e consensualidade: os portões se abrem.....	26
3 PRESSUPOSTOS DE DSD.....	31
3.1 Visão sistêmica.....	31
3.1.1 Adequação.....	39
3.1.1.1 Estágios do processo.....	45
3.1.1.1.1 Iniciativa.....	45
3.1.1.1.2 Diagnóstico.....	59
3.1.1.1.2.1 Importância do diagnóstico.....	60
3.1.1.1.2.2 Partes interessadas e afetadas (<i>stakeholders</i>).....	61
3.1.1.1.2.2.1 Identificação de objetivos e interesses.....	63
3.1.1.1.2.2.2 Considerações sobre alternativas, opções e decisão.....	66
3.1.1.1.2.2.3 Análise de decisão, árvore de decisão e teoria dos jogos.....	69
3.1.1.1.2.3 Contexto do problema.....	78
3.1.1.1.2.3.1 Disputas.....	78
3.1.1.1.2.3.2 Canais e mecanismos em prática.....	81
3.1.1.1.2.3.3 Ferramentas de diagnóstico.....	86
3.1.1.1.3 Pré-desenho do sistema.....	94
3.1.1.1.3.1 Considerações essenciais: objetivos, diretrizes, estrutura.....	94
3.1.1.1.3.2 Seleção, sequenciamento e combinação de mecanismos.....	97
3.1.1.1.3.2.1 Considerações sobre interesses, direito e poder.....	98
3.1.1.1.3.2.2 Tentativas de molduras para seleção de mecanismos.....	100
3.1.1.1.3.2.3 Barreiras à solução de controvérsias.....	108
3.1.1.1.3.2.4 Considerações sobre os mecanismos processuais.....	113
3.1.1.1.3.2.4.1 Mediação, o método padrão.....	113
3.1.1.1.3.2.4.2 O problema da teoria das “Escolas de Mediação” no Brasil.....	118
3.1.1.1.3.2.4.3 Conciliação.....	121
3.1.1.1.3.2.4.4 Variações da Arbitragem.....	123
3.1.1.1.3.2.4.5 Considerações iniciais sobre sequenciamento.....	125

3.1.1.1.3.2.4.6 A armadilha do sistema adversarial.....	129
3.1.1.1.3.2.4.7 Diretrizes para sequenciamento e combinação.....	131
3.1.1.1.3.2.4.8 Criatividade.....	134
3.1.1.1.3.2.4.9 Justiça aproximada e visão compositiva.....	136
3.1.1.1.4 Implementação e avaliação.....	140
3.1.1.1.4.1 Legitimidade.....	140
3.1.1.1.4.2 Envolvimento das partes.....	142
3.1.1.1.4.3 Antecipação de resistências.....	145
3.1.1.1.4.4 Uso de Programas-Piloto.....	146
3.1.1.1.4.5 Institucionalização.....	149
3.1.1.1.4.6 Treinamento.....	149
3.1.1.1.4.7 Prevenção de disputas.....	149
3.1.1.1.4.8 Avaliação e revisão.....	152
4 ESPÉCIES DE ARRANJOS E SISTEMAS DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS.....	163
4.1. Arranjos contratuais.....	163
4.2 Programas de Indenização.....	170
4.3 Sistemas organizacionais e institucionais.....	172
4.4 Sistemas on-line.....	180
5 CONCLUSÃO.....	183
REFERÊNCIAS.....	187

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação temática

O tema desenvolvido no presente trabalho relaciona-se à técnica de desenho de sistemas de resolução de disputas¹ (DSD). O DSD pode ser entendido 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 disputas².

Carlos Alberto de Salles³ inaugura o campo de reflexão que a tese procura aprofundar, ao tratar da instrumentalidade metodológica do processo e defender a construção de procedimentos consensuais para resolução de litígios. Salles propõe o estudo do processo de modo a propiciar a adequação e a avaliação de respostas processuais em contextos customizados.

A delimitação do objeto da presente tese se justifica pela lacuna existente na análise convencional, que obstaculiza o avanço proposto por Salles: ao lidar com o problema da

¹ Os termos “disputa”, “conflito” e “controvérsia” normalmente não são tratados por autores como intercambiáveis. Vide: SALLES, Carlos Alberto de. *Arbitragem em Contratos Administrativos*. Rio de Janeiro: Forense, 2011, p. 8. Como demonstraremos a seguir, ao tratarmos dos fundamentos da teoria da resolução de disputas, a expressão “conflito” será utilizada para designar o fenômeno em seu aspecto mais amplo e social, conforme proposição dos sociólogos, e “disputas” como a unidade do conflito, sob o aspecto individualizado e sob a ótica instrumental de sua resolução. Cf. MENKEL-MEADOW, Carrie. *Roots and Inspirations: A Brief History of the Foundations of Dispute Resolution*. In: MOFFITT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (Eds.). *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Press, 2005, p. 13-31. Seguindo a visão de Salles, consideramos “controvérsia” como cada um daqueles pontos integrantes do conflito que podem ou não ser submetidos a um mecanismo de solução, de acordo com a deliberação da parte. Quando necessário, utilizaremos o termo “litígio”, normal e informalmente relacionado a medidas de enfrentamento, judiciais ou arbitrais, já propostas, ainda que tal distinção não se encontre na doutrina. Por vezes, e quando cabível pela natureza do argumento, utilizaremos os termos “conflito” e “disputa” de forma intercambiável.

² O conceito foi apresentado pela primeira vez na década de 90 por William Ury, Jeanne Brett e Steven Goldberg, na obra: URY, William L.; BRETT, Jeanne M.; GOLDBERG, Stephen B. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge: PON Books, 1993. O primeiro artigo sobre o tema no país é de autoria do próprio candidato e trata da aplicação do Desenho de Sistemas de Disputas a caso de acidente aéreo. Vide: 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, p. 7-32, jun.-ago.-set. 2009. Vide também a seguinte dissertação de mestrado sobre o tema: OSTIA, Paulo Henrique Raiol de. *Desenho de Sistema de Solução de Conflitos: sistemas indenizatórios em interesses individuais homogêneos*. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Orientadora: Susana Henriques da Costa.

³ SALLES, Carlos Alberto de. *Arbitragem em Contratos Administrativos*. Rio de Janeiro: Forense, 2011, p. 20 et seq.

litigiosidade em geral, o enfoque doutrinário e legislativo predominante direciona-se a apenas um ou outro *mecanismo* de resolução de disputas, consubstanciados nos métodos formais mais familiares para os operadores do direito: adjudicação por um tribunal estatal, arbitragem, conciliação ou mediação e negociação⁴.

O estudo identifica um espaço vazio no estudo do processo e dos meios adequados de solução de controvérsias (MASCs) e propõe que o desafio conceitual seja expandido. A tese argumenta que a utilização de uma nova lente *sistêmica* poderá ampliar substancialmente, para o operador do direito, a sua capacidade de invenção e implementação de estratégias adequadas à resolução de disputas. Tais lentes compreendem a mudança do enfoque de análise de um mecanismo particular para o reconhecimento de toda a ordem de mecanismos processuais e canais disponíveis às partes em um determinado contexto, o reconhecimento de como estes funcionam e principalmente de como eles interagem – uma análise de *sistemas*⁵.

Em regra, mais de um mecanismo e canal diferente estão disponíveis para utilização por uma parte em disputa. Nossa tese distingue entre os aspectos endossistêmicos de um sistema de resolução de disputas – entendidos como os elementos e condições internos de um determinado arranjo procedimental, incluindo a seleção, combinação e sequenciamento dos mecanismos processuais selecionados, bem como a qualidade com a qual são efetivamente praticados – e os aspectos exossistêmicos. Estes, por sua vez, compreendem os canais alternativos que uma parte pode escolher para resolver a sua disputa – o diferente menu de portas disponíveis, que competem entre si e oferecem tais mecanismos processuais, com diferentes características. Cada canal pode ser compreendido *per se* como um sistema de resolução de disputas. O conjunto de tais canais ou sistemas forma um macrosistema, que abrange o universo de opções processuais, disponíveis às partes para tratamento de suas controvérsias.

⁴ Como evidencia a vasta literatura nacional relativa aos mecanismos propriamente considerados e aos instrumentos normativos sobre o tema, tais como a Resolução n. 125 de 2010 do Conselho Nacional de Justiça; os artigos 3º, 165 e seguintes do Novo Código de Processo Civil; a Lei n.13.140 de 2015, Lei de Mediação; e o art. 2º, inciso VI do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil.

⁵ Novamente, uma análise sistêmica examina como os mecanismos de resolução de disputas, formais e informais, interagem uns com os outros e com as partes em disputas. Cf. LoPUCKI, Lynn M. The Systems Approach to Law. *Cornell Law Review*, Ithaca, NY, v. 82, n. 3, p. 479-522, Mar. 1997. Disponível em: <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol82/iss3/1> Acesso em: 1 dez. 2016. (“To ‘analyze’ a system is to break it down into its constituent parts, to determine the nature and identity of its subsystems, and to explain the relationships among them”, p. 482-83).

A tese explora um outro importante pressuposto trazido por Salles para a capacitação do processualista⁶ na construção de arranjos procedimentais⁷ de resolução das disputas: a adequação⁸. O trabalho argumenta que o fator que incrementará as chances da adequação da resposta processual ao contexto será o *processo de construção e implementação* do arranjo procedimental, sob a perspectiva sistêmica. O processualista deve estar atento aos passos inexoráveis que a tarefa de desenhar sistemas de resolução de disputas requer: (i) iniciativa; (ii) diagnóstico da situação conflituosa; (iii) definições acerca de objetivos e variáveis intrínsecas do sistema; (iv) construção do sistema; (v) implementação e avaliação.

A tese sustenta que, sem a devida reflexão e ação sobre os temas identificados em cada uma das etapas necessárias para o desenho de um sistema, o trabalho de construção da resposta processual será mais difícil e o risco de inadequação será agravado. A construção do arranjo procedimental deve sempre se dar levando-se em conta o macrossistema existente, que oferecerá o raio de opções procedimentais para as partes. Em regra, para ter eficácia, o arranjo deve ser construído de maneira a corporificar a melhor opção procedimental para as partes ou grupos que poderão utilizá-lo.

Especificamente sobre a questão da avaliação⁹, a tese distingue entre a avaliação formativa, ou seja, aquela conduzida durante a operação com vistas ao constante aprimoramento do sistema, e a avaliação somativa, ou seja, a avaliação final de resultados do sistema desenhado¹⁰.

⁶ O termo “processualista” foi utilizado proposital e propositivamente para definir o ator com potencial de envolvimento na atividade de concepção, construção e implementação de arranjos procedimentais consensuais. O texto se refere normalmente ao especialista nesse mister como “designer”. O advogado, o operador do direito em geral, o mediador e o profissional de resolução de disputas foram considerados ao longo do trabalho como “processualistas” e, desejavelmente, potenciais “designers”.

⁷ Ao longo do trabalho encontra-se a referência tanto a “arranjos procedimentais” quanto a “sistemas” de resolução de disputas. Toda vez que um arranjo implicar a interação entre diferentes mecanismos processuais e as partes em disputa, utilizaremos os termos de maneira intercambiável.

⁸ Como elaboraremos com mais detalhes em seguida, pelo enfoque criativo e construtivo que propomos, o conceito de adequação é definido pelo encaixe entre o problema e a solução procedimental proposta, em termos de sua capacidade de possibilitar às partes o alcance dos seus objetivos e a satisfação dos seus interesses e de lidar efetivamente com as barreiras ou impedimentos à solução consensual do problema.

⁹ Apesar de o problema da avaliação do arranjo procedimental ter sido destacado por Salles do conceito de adequação, por uma questão metodológica preferimos tratar do tema como um dos aspectos intrínsecos da adequação, como melhor desenvolveremos. O processo de construção e implementação de um procedimento adequado requer ambas as modalidades de avaliação: (i) a formativa, ainda na fase de implementação do arranjo, com o objetivo de corrigir os rumos e aperfeiçoar o seu funcionamento e a (ii) somativa, feita ao cabo da implementação do arranjo procedimental, com o objetivo de evidenciar elementos relevantes do paradigma para a construção de novos arranjos adequados.

¹⁰ ROGERS, Nancy H.; BORDONE, Robert C.; SANDER, Frank E. A.; McEWEN, Craig. *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. New York: Wolters Kluwer, 2013, p. 319.

O advogado, por exemplo, pode estar diante da tarefa de redigir uma cláusula escalonada para prever o sequenciamento e a utilização dos métodos adequados de resolução de disputas que atendam à relação comercial entre empresas com relevante potencial de conflito, como por exemplo um franqueador e seus franqueados. Talvez, no papel de gestor em um tribunal, o operador do direito esteja incumbido de implementar determinada política pública de mediação e conciliação, para lidar com a judicialização de determinado tipo de disputa, como por exemplo as oriundas do seguro obrigatório DPVAT¹¹.

Talvez no papel de coordenador jurídico de um grande evento, como os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro de 2016, o operador do direito esteja preocupado com a redução dos custos financeiros e humanos das naturais disputas decorrentes de toda a sorte de obras de construção, contratos temporários, organização de eventos, relações com consumidores e atletas, que certamente terão impacto no orçamento público. Ou ainda, como diretor jurídico de uma grande empresa, sua missão seja criar processos para gerenciar e resolver disputas com o menor custo e maior preservação de relacionamentos no mercado e com seus consumidores.

O processualista pode estar à frente de uma instituição pública ou privada imbuída da missão de trazer alívio e indenização a vítimas de uma tragédia, como um acidente aéreo, um incêndio em uma casa noturna, um grande vazamento de óleo em uma região portuária ou o rompimento de uma barragem que afete um considerável número de moradores de uma determinada região, pequenos negócios e o meio ambiente.

Os dispositivos do Novo Código de Processo Civil (CPC), da recente lei de mediação, e a atual política judiciária de incentivo aos métodos consensuais promovida pela Resolução 125/10 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) claramente demonstram o apoio em mecanismos processuais, principalmente na mediação e conciliação, como a estratégia primordial que melhorará o desempenho do Poder Judiciário para a pacificação da sociedade. Todavia, nossa tese sustenta que persiste um hiato entre as inovações

¹¹ O Seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre, chamado Seguro DPVAT, indeniza vítimas de acidentes de trânsito, seja motorista, passageiro ou pedestre. São três categorias de danos cobertas pelo seguro: morte, invalidez permanente e reembolso de despesas médicas e hospitalares. Trata-se de uma modalidade de disputa repetitiva de grande volume, que gera milhares de ações mensais perante o Poder Judiciário, o qual, por sua vez, vem utilizando a modalidade “mutirão de conciliação” para lidar com o tema. Vide: CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Conciliação evita judicialização de 165 mil disputas ligadas ao Seguro DPVAT. *Agência CNJ de notícias*, Brasília-DF, 14 out. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83666-conciliacao-evita-judicializacao-de-106-mil-disputas-ligadas-ao-seguro-dpvat>. Acesso em: 1 dez. 2016.

processuais trazidas e a espécie de reflexão necessária para capacitar o processualista a encontrar respostas processuais adequadas às situações mencionadas.

O discurso de frustração da sociedade com a falta de efetividade da adjudicação estatal como método monopolista de resolução de controvérsias deu lugar à promessa messiânica de salvação por meio dos demais mecanismos primários de resolução de disputas, que incluem a negociação, conciliação, mediação e a arbitragem.

Todavia, a frustração com o oligopólio de tais mecanismos processuais pode se avizinhar, se estes não forem praticados de maneira a construir respostas adequadas aos contextos dos problemas que se prestam a resolver. Programas judiciais de conciliação que geram insatisfação, câmaras de mediação e arbitragem esvaziadas e a reticência no uso da mediação não tardarão, em médio e longo prazo, a cobrar o preço dos juristas e legisladores por respostas mais convincentes.

A tese apresenta a visão sistêmica com o intuito de iluminar a ponte entre a inserção dos mecanismos consensuais de resolução de controvérsias no ordenamento jurídico nacional e a efetiva construção de respostas procedimentais adequadas e contextualizadas, nos diversos cenários da vida jurídica. A visão sistêmica busca oferecer uma nova perspectiva ao processualista: de empoderamento para a construção deliberada, democrática e colaborativa de soluções procedimentais adequadas aos contextos respectivos.

Para tanto, sustentamos, sua atenção deve se deslocar dos mecanismos processuais isoladamente considerados. O objetivo do trabalho é estabelecer fundamentos analíticos para o desenho e implementação de sistemas consensuais de resolução de disputas, evitando que estes sejam desenvolvidos de maneira intuitiva, ou não deliberada, o que pode comprometer a eficácia e a eficiência desta espécie de iniciativa.

Ao processualista caberá entranhar o que denominamos de visão sistêmica da situação conflituosa, e entender que a adequação de sua resposta dependerá da medida em que o processo de construção e implementação endereçou efetivamente os temas pertinentes em cada uma das etapas que a atividade requer. O trabalho tem o objetivo de mostrar a visão sistêmica como o pressuposto que facilitará ao profissional a construção criativa de procedimentos consensuais que fluam por entre os limites da lei e a rigidez das instituições.

1.2 Desenvolvimento seguido

A tese foi desenvolvida em quatro partes, divididas em diversos capítulos e tópicos. A primeira parte visa a caracterizar o cenário nacional com relação aos métodos consensuais de solução de controvérsias, a situação nacional de alta litigiosidade e a cultura predominante de opção por mecanismos custosos para lidar com as disputas. Em seguida, busca-se mapear os avanços legislativos no sentido de esboçar uma resposta para a questão da litigiosidade e insatisfação da sociedade com a crise da Justiça por meio do forte apoio nos mecanismos processuais consensuais de solução de controvérsias, individualmente considerados.

Ainda na primeira parte, estabelecem-se os momentos metodológicos do direito processual, até o advento da consensualidade e da instrumentalidade metodológica do processo, como um polo irradiador de inovações, principalmente a proposta de Salles, relacionada ao enfoque do processualista como construtor de arranjos procedimentais consensuais adequados.

A segunda parte apresenta a visão sistêmica, como um pressuposto que supre a lacuna identificada na análise processual convencional, para maximizar as possibilidades de adequação na empreitada de construção de arranjos procedimentais ou sistemas de resolução de disputas. Com esse objetivo, o conceito de adequação é definido e bem assim as etapas ou passos inexoráveis do processo de construção e implementação de procedimentos ou sistemas de resolução de disputas, de maneira a iluminar as diversas variáveis que a literatura e os casos conhecidos de sistemas de resolução de disputas evidenciam como dignas da atenção do designer.

Temas relevantes são abordados em seguida, como o cabimento contextual da iniciativa, propriamente dita, de desenho de um sistema de resolução de disputas, e o papel, os desafios e as expectativas do processualista, advogado, profissional de resolução de disputas e operador do direito como designers de sistemas de disputas.

Em seguida, o trabalho trata dos amplos desafios do diagnóstico de uma situação conflituosa. Tais desafios incluem o mapeamento de partes interessadas e afetadas, com a avaliação de seus interesses e incentivos, relacionados tanto à substância, quanto ao processo em si. Considerações necessárias são trazidas com relação às ferramentas de análise e a conceitos básicos da teoria da negociação baseada em princípios e interesses, da análise de decisão individual e em grupos e da teoria dos jogos. Os elementos do

diagnóstico referentes à natureza das disputas ou problema e aos sistemas, canais e mecanismos disponíveis e em uso estão incluídos nessa parte, sob a ótica sistêmica. Especial ênfase é dada ao conceito de justiça procedimental.

A partir disso, a tese trata dos mecanismos processuais propriamente ditos, e dos aspectos de seleção, combinação e sequenciamento destes para a construção dos arranjos procedimentais. A integridade e as funcionalidades inerentes aos mecanismos processuais de solução de controvérsias são apresentadas nesta parte, assim como os aspectos de interação entre os diversos mecanismos primários e híbridos de solução de controvérsias. Em seguida, o trabalho trata das diretrizes práticas para seleção, combinação e sequenciamento dos mecanismos, extraídas da literatura e de exemplos de casos de DSD. O capítulo exorta a inovação e a criatividade no processo de seleção, combinação e sequenciamento de mecanismos processuais. Atenção especial é dada ao mecanismo processual da mediação e ao papel do mediador como um designer, bem como às modalidades criativas relacionadas à arbitragem.

Na segunda metade desta parte, busca-se tratar dos desafios de implementação de um arranjo ou sistema procedimental, como sua legitimidade, definição de objetivos, antecipação de resistências, envolvimento das partes interessadas e afetadas, treinamento e motivação da equipe e usuários, utilização de projetos-piloto, comparação com outros sistemas e os cuidados do aproveitamento de experiências existentes. O conceito de visão compositiva ou justiça aproximada também é destacado nesse capítulo. Em seguida o tema da avaliação de um procedimento ou sistema é tratado, e questões relevantes como por que e para quem avaliar, diferentes abordagens desse conceito, desafios de coletas de dados, paradigmas de comparação e uso de estatística.

A terceira parte é dedicada ao tratamento das espécies de sistemas de resolução de disputas, que incluem os arranjos contratuais, com diferentes graus de complexidade; os sistemas de indenização, públicos e privados; os sistemas organizacionais e institucionais, internos ou externos, públicos ou privados; os sistemas *on-line*.

5 CONCLUSÃO

O direito processual evoluiu para o momento da instrumentalidade metodológica do processo, com a conseqüente inclusão dos mecanismos consensuais em sua pauta. O Novo Código de Processo Civil, novos instrumentos legislativos e a política pública sobre a gestão de conflitos confiaram em grande medida em tais mecanismos como uma promessa para trazer soluções aos problemas relacionados à insatisfação com a prestação jurisdicional. Não faltam situações em que pessoas, comunidades, organizações, instituições públicas e privadas poderiam se beneficiar de soluções procedimentais adequadas e contextualizadas para a resolução de conflitos. Isso requer do processualista um novo nível de atuação.

O menu de opções de canais e mecanismos processuais para a resolução de disputas é vasto, assim como as possibilidades de criação de novos arranjos. Isso se aplica tanto aos casos mais simples quanto aos mais complexos. A advocacia e a resolução de disputas se tornaram atividades mais abrangentes do que a produção de peças processuais em ações judiciais, recheadas de argumentos sobre quem está certo ou quem está errado. A prática jurídica monolítica de seguir regras procedimentais pré-estabelecidas, como o Código de Processo Civil, para resolver todo e qualquer problema já não é suficiente para o estágio de evolução do próprio processo civil, da advocacia, dos negócios e da vida em sociedade.

O processualista não precisa se limitar a seguir processos pré-existentes. Tem ele a plena capacidade de desenhar e criar os arranjos procedimentais adequados aos problemas que precisa resolver, em conjunto com as partes interessadas.

As partes, com a sua assessoria, podem construir o seu próprio arranjo procedimental adequado, ou optar por utilizar com sabedoria os procedimentos existentes. Para tanto, o foco de sua atenção deve se desviar dos mecanismos processuais individualmente considerados e voltar-se para os canais e mecanismos processuais existentes e disponíveis no contexto, como eles funcionam, interagem, como podem ser melhorados, criativamente organizados ou sequenciados, e com qual qualidade estes são ou serão praticados. A isso denominamos de “visão sistêmica”.

A arte e a engenhosidade de conceber, construir e implementar um arranjo procedimental ou um sistema de resolução de disputas requer a deliberada, intencional e

propositada tarefa de organizar tais procedimentos ou mecanismos processuais e os recursos materiais e humanos pertinentes, de maneira efetiva.

Tais procedimentos, ou sistemas, devem ser capazes de atender aos objetivos das partes e de lidar com os impedimentos ou barreiras ao acordo. Os objetivos das partes devem ser compreendidos de maneira abrangente, nos aspectos de substância e processo. Os elementos de produção, como tempo e custo, não são os únicos fatores nessa equação. Os elementos de justiça procedimental, como tratamento digno, voz, imparcialidade do neutro, escolha do processo e participação nele, e bem assim a qualidade em geral do processo e do resultado em todas as suas variáveis importantes para as partes, devem ser considerados no contexto. A esse conjunto de características, atribuímos um único nome: adequação.

Para atingir a adequação, seja na construção de um arranjo procedimental simples, uma cláusula escalonada, seja no momento de uma disputa unitária entre duas partes, seja no caso do desenho de um sistema para resolução de dezenas de milhares de disputas em virtude de uma catástrofe, é necessário o esforço estruturado e criativo do processualista, no papel de designer. Para tanto, o processualista deve estar atento e lúcido quanto às reflexões pertinentes à tarefa de desenhar sistemas de resolução de disputas.

O designer deve buscar o conhecimento necessário para identificar a viabilidade de uma iniciativa. Deve ter visão sistêmica e condições para diagnosticar o problema e o seu contexto. Deve acumular conhecimento sobre os mecanismos processuais existentes, meios e maneiras de utilizá-los e combiná-los com encaixe ao contexto. O designer deve buscar o autoaprimoramento em habilidades na negociação baseada em interesses e demais ferramentas analíticas pertinentes. O designer deve desenvolver criatividade e sensibilidade para conceber o arranjo e capacidade para construí-lo colaborativamente com as demais partes interessadas e afetadas pela disputa. Não apenas, o designer deve ser flexível, avaliar e aprimorar constantemente a sua obra.

Advogados são potenciais designers, internos ou externos às organizações e instituições. Advogados públicos, defensores, membros do Ministério Público, juízes e bem assim profissionais de diferentes campos do conhecimento que se dedicam à prática de resolver conflitos e disputas, são todos potenciais designers.

Em um país em que há amplo debate acerca do sistema de justiça com respeito ao alto volume de demandas e à alta taxa de congestionamento, e com dificuldades em fazer emplacar os métodos consensuais, é necessário apresentar ao processualista um novo

enfoque: o desafio com relação aos métodos consensuais neste momento é *atrair* as partes para a sua utilização. Isso só será possível por meio da construção de soluções adequadas, contextualizadas, capazes de atender aos objetivos das partes e lidar com as barreiras existentes, com a devida produção e qualidade.

Uma câmara de mediação e arbitragem privada sem movimento, um programa de indenização com baixa adesão no grupo de impactados, uma iniciativa de Cartórios e Tabeliães em oferecer a mediação que não decola, um sítio de resolução on-line de disputas rejeitado por empresas, são todos exemplos de canais que proporcionam mecanismos processuais que, por algum motivo, se revelaram inadequados para atender aos objetivos e interesses das partes a quem procuram servir e proporcionar meios de resolver as barreiras ao consenso.

Se há alguns anos se pensava que era necessário ter coragem para empreender uma iniciativa de desenho de sistemas de disputas, hoje em dia o problema não é mais esse. Atualmente já se espera e requer do profissional envolvido na resolução de disputas postura que resulte em respostas adequadas. Clientes, empresas, organizações, instituições e governos estão sedentos por iniciativas criativas e bem estruturadas de resolução de disputas. O campo de oportunidades para a atuação criativa no desenho e implementação de procedimentos de resolução de disputas é imenso.

A autopercepção do processualista como um designer de arranjos procedimentais e sistemas consensuais adequados e customizados, a adoção da visão sistêmica, o desenvolvimento das habilidades elencadas nesse trabalho, o respeito e lucidez quanto ao processo de concepção, construção e implementação de um arranjo procedimental consensual são os fatores que construirão a ponte entre a promessa dos mecanismos consensuais e a entrega que a sociedade espera. Sem isso, a construção de respostas processuais será mais difícil e o risco de inadequação será agravado.

REFERÊNCIAS

ADLER, Robert S., SILVERSTEIN, Elliot M. When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, v. 5, n. 1, p. 103, Spring 2000.

ACKERMAN, Robert M. The September 11th Victim Compensation Fund: An Effective Administrative Response to a National Tragedy. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, vol. 10, p. 209, Spring 2005.

ALEXANDER, Janet Cooper. Procedural Design and Terror Victim Compensation. *DePaul Law Review*, Chicago, v. 53, n.15, p. 630, Winter 2003.

ALLISON, John R. Five Ways to Keep Disputes Out of Court. *Harvard Business Review on Negotiation and Dispute Resolution*, Boulder, CO, v. 68, n.1, p. 166-177, Jan.-Feb. 1991.

ALMEIDA, Paulo Marcos Rodrigues de. A conciliação como método judicial de solução rápida e pacífica de desapropriações: a experiência de Guarulhos. In: GABBAY, Daniela Monteiro; TAKAHASHI, Bruno. *Justiça Federal: inovações nos mecanismos consensuais de soluções de conflitos*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2014, p. 455-481.

ARBIX, Daniel do Amaral. *Resolução online de controvérsias – tecnologias e jurisdições*. 2015. 255 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

BABBIE, Earl. *The practice of Social Research*. 12.ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2010.

BAIRD, Douglas; GERTNER, Robert; PICKER, Randall. *Game theory and the law*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

BERNSTEIN, Lenny. Boston Marathon bombing victims will split \$61 million. *The Washington Post*, Washington DC, 29 Jun. 2013. Disponível em: https://www.washingtonpost.com/national/health-science/boston-marathon-bombing-victims-will-split-61-million/2013/06/28/a8114090-e010-11e2-b2d4-ea6d8f477a01_story.html?utm_term=.4dac92c12351 Acesso em: 1 dez. 2016.

BOND, Greg (Coord.). *Mediation Practice: 8 Cultures, 16 cases, 128 creative solutions*. Paris: International Chamber of Commerce, 2016.

BORDONE, Robert C. Electronic Online Dispute Resolution: A Systems Approach – Potential Problems and a Proposal. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, v. 3, p. 175-185, Spring 1998.

BROWN, Jennifer Gerarda. Creativity and Problem-Solving. In: KUPFERSCHENEIDER, Andrea; HONEYMAN, Christopher (Eds.). *The Negotiator's Field Book: The Desk Reference for Experienced Negotiator*. Washington DC: American Bar Association Section on Dispute Resolution, 2006, p. 407.

CABRAL, Antônio do Passo. *Convenções Processuais*. Salvador: Juspodivm, 2016.

CARNELUTTI, Francesco. *Teoria Geral do Direito*. 2. ed. São Paulo: Lejus, 2000.

CARPENTER, Susan L.; KENNEDY, W.J.D. *Managing Public Disputes*. San Francisco, CA: Josey Bass, 1988.

CARVER, Todd B.; VONDRA, Albert A. Alternative Dispute Resolution, Why it Doesn't Work and Why it Does. *Harvard Business Review on Negotiation and Dispute Resolution*, Cambridge, MA, v. 72, n. 3, p. 120-130, May-June 1994.

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

CPR INSTITUTE FOR DISPUTE RESOLUTION. *ADR Suitability Guide (Featuring Mediation Analysis Guide)*. New York: CPR Institute for Dispute Resolution, 2001.

DAUER, E.A. *Manual of Dispute Resolution*. New York: Shepard's/McGraw Hill, 1994.

DICIONÁRIO AURÉLIO online. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/> Acesso em: 1 dez. 2016.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *A Instrumentalidade do Processo*. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

DISMANTLING family business: three brothers, game theory and a coin toss. *Negotiation* (News Letter do "Program on Negotiation at Harvard Law School"), Cambridge/MA, v. 13, n. 2, p. 7, fev. 2010.

DIXIT, Avinash; NALEBUFF, Barry. *Thinking Strategically: The competitive edge in Business, Politics and Everyday Life*. New York: Norton, 1991.

FADER, Hallie. Designing the Forum to Fit the Fuss: Dispute Systems Design for State Trial Courts. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, v. 13, n. 2, p. 481-508, Spring 2008.

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, p. 7-32, jun.-ago.-set. 2009.

FALECK, Diego. *Lost Lawyer Found: The Problem-Solving Lawyer*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2011.

FALECK, Diego. Do programa extrajudicial de prevenção ou reparação de danos: inovação da Lei de Ação Civil Pública. In: ASSIS, Araken de; MOLINARO, Carlos Alberto; GOMES JUNIOR, Luiz Manoel; MILHORANZA, Mariangela Guerreiro. *Processo Coletivo e Outros Temas de Direito Processual*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.

FALECK, D.; ALVES, R. Concordar em discordar: por quê, o quê e como negociar o procedimento arbitral. *Revista de Direito Empresarial*, São Paulo, v.1, p. 249 – 280, 2014.

FALECK, Diego. Desenho de Sistemas de Disputas (DSD): Raízes do Dispute Review Board (DRB). In: MARCONDES, Fernando (Coord.). *Direito da Construção, estudos sobre as várias áreas do direito aplicadas ao mercado da construção*. São Paulo: Pini, 2014.

FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FISHER, Roger; KOPELMAN, Elizabeth; SCHNEIDER, Andrea Kupfer. *Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*. New York: Penguin Books, 1996.

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. *Beyond Reason*. New York: Viking, 2005.

FISS, Owen. *Um novo processo civil: estudos norte-americanos sobre jurisdição, constituição e sociedade*. Tradução coordenada por Carlos Alberto de Salles. São Paulo: RT, 2004.

FOLGER, Joseph P.; BUSH, Robert A. Baruch. Conclusion: The Development of Transformative Mediation: Challenges and Future Prospects. In: FOLGER, Joseph P.; BUSH, Robert A. Baruch; DELL NOCE, Dorothy J. (Eds.). *Transformative Mediation: A Sourcebook*. New York: Institute for the Study of Conflict Transformation, 2010, p. 453.

FREEMAN, Mark. *Truth Commissions and Procedural Fairness*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

FREUND, James C. *Anatomy of a mediation*. New York: Practising Law Institute, 2012.

FULLER, L. L. Mediation: Its Forms and Functions. *Southern California Law Review*, Los Angeles, CA, vol. 44, p. 305-339, 1971.

GABBAY, Daniela Monteiro; CUNHA, Luciana Gross (Coords.). *O Desenho de Sistemas de Resolução Alternativa de Disputas para Conflitos de Interesse Público*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2011. (Série Pensando o Direito, n. 38.)

GADLIN, Howard. Bargaining in the Shadow of Management: Integrated Conflict Management Systems. In: MOFFIT, Michael L.; BORDONE, Robert C. *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Press, 2005, p. 371.

GALANTER, Marc. Compared to What? Assessing the Quality of Dispute Processing. *Denver University Law Review*, Denver, CO, v. 66, n. 3, p. xi-xiv, 1989.

GALANTER, Marc. Lawyers in the Mist: The Golden Age of Legal Nostalgia. *Dick Law Review*, Carlisle, PA, U.S., v. 100, p. 549, 1996.

GLASE, Tania; COBB, Sara. Empowerment and Mediation: A Narrative Perspective. *Negotiation Journal*, Cambridge, MA, vol. 9, n. 3, p. 245-255, July 1993.

GLENDON, Mary Ann. *A Nation Under Lawyers: How Crisis in the Legal Profession is transforming American Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

GOLDBERG, Stephen et al. *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, and Other Processes*. 2. ed. New York, NY: Aspen Law & Business, 1992.

HALL, Lavina; HECKSCHER, Charles. Negotiating Identity. In: KOCHANAND, Thomas A.; LIPSKI, David B. (Eds.). *Negotiation and Change: from Workplace to Society*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2003, p. 293.

HAMPSHIRE, Stuart. *Justice Is Conflict*. New Jersey: Princeton University Press, 1999.

HERZIG, Maggie; CHASIN, Laura. *Fostering Dialogue Across Divides*. Watertown MA: Public Conversation Project, 2006.

HOOVER, Kenneth R. *The Elements of Social Scientific Thinking*. 3. ed. New York: St. Martin's Press, 1984.

KAPLOW, Louis; SHAVELL, Steven. *Decision Analysis, Game Theory and Information*. New York: Foundation Press, 2004.

KATSH, Ethan. On-line Dispute Resolution. In: *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.

KOROBKIN, Russel; GUTHRIE, Chris. Psychological Barriers to Litigation Settlement: An experimental Approach. *Michigan Law Review*, Ann Arbor/MI, v. 93, n. 1, p. 107-192, Oct. 1994.

KOROBKIN, Russell. Psychological Impediments to Mediation Success: Theory and Practice. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, Ohio, v. 21, n. 2, p. 281-327, 2006.

KOVACH, Kimberly K. Mediation. In: MOFFITT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (Eds.). *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, p. 309.

KRONMAN, Anthony T. *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1993.

KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. Focus Group Interviewing. In: WHOLEY, Joseph S.; HATRY, Harry P.; NEWCOMER, Kathryn E. (Eds.) *Handbook of Practical Program Evaluation*. 3. ed. San Francisco, CA: Josey Bass, 2010, p. 378.

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.

LEVY, Fernanda R. L. *Cláusulas Escalonadas: A Mediação Comercial no Contexto da Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2013.

LEWICKI, Roy J. Trust and Distrust. In: SCHNEIDER, Andrea Kupfer; HONEYMAN, Christopher (Eds.). Washington DC: The Negotiator Fieldbook, 2006, p. 197. (ABA Section of Dispute Resolution.)

LoPUCKI, Lynn M. The Systems Approach to Law. *Cornell Law Review*, Ithaca, NY, v. 82, n. 3, p. 479-522, Mar. 1997. Disponível em: <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol82/iss3/1> Acesso em: 1 dez. 2016.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. A contribuição dos meios alternativos para a solução de controvérsias. In: SALLES, Carlos Alberto (Coord.). *As grandes transformações do Processo Civil Brasileiro, homenagem ao Professor Kazuo Watanabe*. São Paulo: Quartier Latin, 2009, p. 601.

LOVE, Lela P.; STULBERG, Joseph B. *The middle voice: mediating conflict successfully*. Durham, NC: Carolina Academic Press, 2009.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, APA (American Psychological Association), v. 50, n. 4, p. 370-96, 1943.

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

McGOVERN, Francis E. The What and Why of Claims Resolution Facilities. *Stanford Law Review*, Stanford, CA, v. 57, p.1361-1389, 2005.

McGOVERN, Francis E. Dispute Systems Design: The United Nations Compensation Commission. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, v. 14, p.171-189, Winter 2009.

MENKEL-MEADOW, Carrie. Lawyering, Dispute Resolution, Problem Solving and Creativity for the 21st Century. In: BLEEMER, Russ; BILSTEIN, Cynthia Bilstein; SCOTT, Susan; YU, Rosemary Yu (Eds.). *Into the 21st Century: Thought Pieces on Lawyering, Problem Solving and ADR*. New York: CPR Institute for Dispute Resolution, 2001.

MENKEL-MEADOW. Carrie. Aha? Is Creativity Possible in Legal Problem Solving and Teachable in legal Education? *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, v. 6, p. 97-144, 2001.

MENKEL-MEADOW, Carrie. Roots and Inspirations: A Brief History of the Foundations of Dispute Resolution. In: MOFFITT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (Eds.). *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, p. 13-31.

MENKEL-MEADOW, Carrie. Are There Systematic Ethics Issues in Dispute Systems Design? And What We Should [Not] Do About It: Lessons from International and Domestic Fronts. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, vol. 14, p. 195-231, Winter 2009.

MNOOKIN, Robert H. *Why Negotiation Fail: An Exploration of Barriers to the Resolution of Conflict*. Stanford, CA: Stanford Center on Conflict and Negotiation, Stanford University, 1993.

MNOOKIN, Robert H.; ROSS, Lee. Introduction. In: ARROW, Kenneth et. al. (Eds.). *Barriers to Conflict Resolution*. New York: W.W. Norton & Co, 1995.

MNOOKIN, Robert H.; GREENBERG, J. Lessons of the IBM-Fujitsu Arbitration: How Disputants Can Work Together to Solve Deeper Conflicts. *Dispute Resolution Magazine*, American Bar Association Section of Dispute Resolution, v.4, n.3, Spring 1998.

MNOOKIN, Robert H.; PEPPE, Scott R.; TULUMELLO, Andrew S. *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.

MNOOKIN, Robert. *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*. New York: Simon & Chuster, 2010.

MOFFIT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (Eds) *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Press, 2005.

MOORE, Christopher W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. San Francisco, CA: Josey Bass, 1986.

MURRAY, John S. Third party intervention: successful entry for the uninvited. *Albany Law Review*, Albany, NY, v. 48, p. 573-616, 1984.

- NALINI, José Renato. Justiça é obra coletiva. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 9 mar. 2014. Opinião, Tendências e Debates, p. A3. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2014/03/1422463-jose-renato-nalini-justica-e-obra-coletiva.shtml>. Acesso em 1 dez. 2016.
- NIEMIC, R.J. Niemic, SINIESTRA, D.; RAVITZ, R.R. *Guide to Judicial Management of Cases in ADR*. Washington D.C.: Federal Judicial Center, 2001.
- OSTIA, Paulo Henrique Raiol de. *Desenho de Sistema de Solução de Conflitos: sistemas indenizatórios em interesses individuais homogêneos*. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2011. Orientadora: Susana Henriques da Costa.
- PATTON, Bruce. Negotiation. In: MOFFIT, Michael L.; BORDONE, Robert C. *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Press, 2005.
- PUTNAM, Robert D.; FELDSTEIN, Lewis M. *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon e Schuster, 2003.
- RABINOVICH-EINY, Orna; KATSH, Ethan. Technology and the Future of Dispute Systems Design. *Harvard Negotiation Law Review*, Cambridge, MA, vol. 17, p. 152-199, 2012.
- RAIFFA, Howard. *Negotiation Analysis: The science and art of collaborative decision making*. Cambridge, MA: Belknap Harvard, 2002.
- RIPLEY, Randall B. Stages of the Policy Process. In: MCCOOL, Daniel C.; CLIFFS, Englewood. *Public Policy Theories, Models and Concepts, An Anthology*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- 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.
- ROWE, Mary. People who feel harassed need a complaint system with both formal and informal options. *Negotiation Journal*, New York, v. 6, n. 2. p. 161-172, Apr. 1990.
- ROWE, M. Dealing with harassment: a systems approach. In: STOCKDALE, M. S. (Ed.). *Women and Work: A Research and Policy Series*, vol. 5: *Sexual harassment in the workplace: Perspectives, frontiers, and response strategies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996, p. 241-271.

SALANT, Priscilla; DILLMAN, Don. *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons, 1994.

SALLES, Carlos Alberto de. *Processo civil e interesse público: o processo como instrumento de defesa social*. São Paulo: RT, 2003.

SALLES, Carlos Alberto de. Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada, In: Fux, Luiz, NERY JR, Nelson, WAMBIER, Tereza (Org.). *Processo e Constituição: Estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira*. São Paulo: RT, 2006, p. 779-792.

SALLES, Carlos Alberto de. *Arbitragem em Contratos Administrativos*. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

SANDER, Frank E. A. Varieties of Dispute Processing. 70 F.R.D. 111, 130-31, 1976.

SANDER, Frank. E. A., GOLBERG, Stephen B. Fitting the Forum to the Fuss: A User-Friendly Guide to Selecting an ADR Procedure. *Negotiation Journal*, Cambridge, MA, v. 10, p. 49-68, 1994.

SANDER, Frank. E. A.; RODEICZER, Lukasz. Selecting an Appropriate Dispute Resolution Procedure: Detailed Analysis and Simplified Solution. In: MOFFITT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (Eds.). *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005.

SCHELLING, Thomas. *The strategy of conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960.

SCHUCK, Peter H. Legal Complexity: Some Causes, Consequences and Cures, *Duke Law Journal*, V. 42, 1992.

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

SOUZA, Luciana Moessa de. Resolução de conflitos envolvendo o Poder Público: caminhos para uma consensualidade responsável e eficaz. In: TAKAHASHI, Bruno; GABBAY, Daniela Monteiro (Coords.). *Justiça federal: inovações nos mecanismos consensuais de resolução de conflitos*. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2014.

STERNBERG, Robert J. (Ed.). *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

STEWART, David. W. Prem. N. SHAMDASANI and Dennis W. ROOK (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. 2. ed Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

STIPANOWITCH, Thomas. Arbitration: The New Litigation. *University of Illinois Law Review*, Champaign, Illinois, v. 2010, p. 3-60, 2010.

STIPANOWITCH, Thomas. *Why businesses need mediation*. New York: CPR Institute for Dispute Resolution, 2011. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2423097. Acesso em: 1 dez. 2016.

STIPANOWICH, Thomas. The Arbitration Fairness Index: Using a Public rating System to Skirt the Legal Logjam and Promote Fairer and More Effective Arbitration of Employment and Consumer Disputes. *Kansas Law Review*, Lawrence/Kansas, v. 60, p. 985, 2012.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. *Conversas Difíceis*. São Paulo: Campus, 2003.

STURM, Susan; GADLIN, Howard. Conflict Resolution and Systemic Change. *Journal of Dispute Resolution*, Kansas City/Columbia-Missouri, vol. 2007, n. 1, p. 2-65, 2007.

SUARES, Marinês. *Mediação: condução de disputas, comunicação y técnicas*. Buenos Aires: Paidós, 2008.

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

SUSSKIND, Lawrence; MOVIUS, Hallam. *Build to Win: Creating a World Class Negotiating Organization*. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2009.

TARTUCE, Fernanda. *Igualdade e vulnerabilidade no processo civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos cíveis*. 2. ed. São Paulo: Método, 2015.

THOMPSON, Leigh. *Creative Conspiracy*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2013.

TYLER, Tom. Governing pluralistic societies. *Law & Contemporary Problems*, Durham, NC, U.S., v. 72, p. 187, Spring 2009.

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

VAN LOO, Rory. The Corporation as Courthouse. *Yale Journal on Regulation*, Connecticut, vol. 33, p. 547 et seq., 18 nov. 2016. Boston Univ. School of Law, Public Law Research Paper n. 16-46. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2872096> Acesso em: 14 dez. 2016.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. In: YARSHEL, Flávio Luiz; MORAES, Maurício Zanoide de (Coords.). *Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover*. São Paulo: DPJ, 2005.

WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. *Revista de Processo (RePro)*, São Paulo, Ano 36, n. 195, p. 381-9, maio 2011. Disponível em: www.tjsp.jus.br/Download/.../ParecerDesKazuoWatanabe.pdf. Acesso em: 1 dez. 2016.

WEISS, Robert S. *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: Simon and Schuster, 1995.

WILKINS, David B. Book Review: Practical Wisdom for Practicing Lawyers: Separating Ideals from Ideology in Legal Ethics. *Harvard Law Review*, Cambridge, MA, v. 108, p. 458, 1994.

WOODROW, Peter; MOORE, Christopher. What do I need to know about culture: practioners suggest... In: LEDERACH, John Paul; JENNER, Janice Moomaw (eds.). *A Handbook of international peacebuilding: into the eye of storm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.

ZAPPAROLI, Célia Regina. Políticas públicas de justiça e a mediação de conflitos familiares em contextos de crimes processados pelas leis 9.099/1995 e 11.340/2006. In: SALLES, Carlos Alberto (Coord.). *As grandes transformações do Processo Civil Brasileiro, homenagem ao Professor Kazuo Watanabe*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

Sítios e Páginas Eletrônicas

AirBnb. *How can we help? What is the Resolution Center?*, página do sítio AirBnb (de acomodações ao redor do mundo), sediado em San Francisco, CA, e fundado em 2008. Disponível em: www.airbnb.com/help/article/767/what-is-the-resolution-center. Acesso em: 1 dez. 2016.

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações. Brasil. Consumidor. *Saiba como reclamar de sua prestadora*. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/consumidor/index.php/quer-reclamar-saiba-como>. Acesso em: 1 dez. 2016.

ASBESTOS Personal Injury Settlement Trust Distribution Procedures. Reno-Nevada, U.S. Disponível em:

<http://www.wastrust.com/search/node/Asbestos%20Personal%20Injury%20Settlement%20Trust%20Distribution%20Procedures>. Acesso em: 1 dez. 2016.

BRASIL. Consumidor.gov.br. Sítio “de serviço público que permite a interlocução direta entre consumidores e empresas para solução de conflitos de consumo pela internet”, monitorado pela Secretaria Nacional do Consumidor – Senacon – do Ministério da Justiça, Procons e outros órgãos estatais. Disponível em: consumidor.gov.br Acesso em: 1 dez. 2016.

BRASIL. Ministério da Justiça e Cidadania, Governo Federal. *Ministério da Justiça lança estratégia para diminuir número de processos judiciais*. Brasília, DF, 2 jul. 2014. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/noticias/ministerio-da-justica-lanca-estrategia-para-diminuir-numero-de-processos-judiciais> Acesso em: 1 dez. 2016.

BUYER Protection Process with eBay: Resolution Center – depoimento de Jonathan Haney, eBay senior manager, seller protection, publicado no *YouTube* em 3 jul. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=X4lgI1Y3INw> Acesso em: 1 dez. 2016.

CASTRO, Dayse Starling Lima (juíza). Justiça de soluções – desocupação humanizada. *Instituto Inovare*, Belo Horizonte, edição X, 2013. Disponível em: <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/l/justica-de-solucoes-desocupacao-humanizada>. Acesso em: 1 jan. 2017.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Juizados cíveis do Rio de Janeiro inovam ao oferecer conciliação on line, por Débora Zampier. *Agência CNJ de notícias*, Brasília-DF, 13 mar. 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/77314-juizados-civeis-do-rio-de-janeiro-inovam-aooferecer-conciliacao-on-line>. Acesso em: 1 dez. 2016.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Conciliação evita judicialização de 165 mil disputas ligadas ao Seguro DPVAT. *Agência CNJ de notícias*, Brasília-DF, 14 out. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83666-conciliacao-evita-judicializacao-de-106-mil-disputas-ligadas-ao-seguro-dpvat>. Acesso em: 1 dez. 2016.

CNJ - Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2016* (ano-base 2015). Brasília, DF: CNJ, 2016. Disponível em: <http://cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> (<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbb344931a933579915488.pdf>.) Acesso em: 1 dez. 2016.

CRC, Comisión de Regulación de Comunicaciones. Mecanismos alternativos de solución de conflictos. Bogotá, Colombia. Disponível em: <https://www.crcom.gov.co/es/pagina/mecanismos-alternativos-de-soluci-n-de-conflictos>

CRC, Comisión de Regulación de Comunicaciones. *CRC lanza piloto de negociación y conciliación entre usuarios y operadores*. Bogotá, Colombia, 21 abr. 2016. Disponível em: <https://www.crcm.gov.co/es/noticia/crc-lanza-piloto-de-negociaci-n-y-conciliaci-n-entre-usuarios-y-operadores>. Acesso em: 1 dez. 2016.

CRC, Comisión de Regulación de Comunicaciones. *Análisis del mercado de terminación de llamadas fijo-móvil*. Bogotá, Colombia. Disponível em: <https://www.crcm.gov.co/es/pagina/an-lisis-del-mercado-de-terminaci-n-de-llamadas-fijo-m-vil> Acesso em: 1 dez. 2016.

CPR, International Institute for Conflict Prevention & Resolution. *Early Case Assessment Guidelines*. New York, U.S. Disponível em: <https://www.cpradr.org/resource-center/toolkits/early-case-assessment-guidelines>. Acesso em: 1 dez. 2016.

CPR, International Institute for Conflict Prevention & Resolution. *ADR Primer, Alternative Dispute Resolution*. New York, U.S. Disponível em: <https://www.cpradr.org/resource-center/toolkits/adr-primer> Acesso em: 1 dez. 2016.

CPR, International Institute for Conflict Prevention & Resolution. *Clauses Rules, ADR Primer*. New York, U.S. Disponível em: <http://cpradr.org/ClausesRules/ADRPrimer/tabid/340/Default.aspx>. Acesso em: 15 nov. 2016. Disponível também em: <https://www.cpradr.org/dispute-resolution-services/rules-model-clauses-protocols> Acesso em: 1 jan. 2017.

CYBERSETTLE. Sítio pioneiro de resolução de disputas, New York. Disponível em: <http://www.cybersettle.com/pub> Acesso em: 1 dez. 2016.

CYBERSETTLE. *Web Assisted Claim Settlement*, New York. Disponível em: <http://www.cybersettle.com/pub/home/products/claimresolution.aspx> Acesso em: 1 dez. 2016.

DEEPWATER HORIZON, Court-Supervised Settlement Program. (MDL 2179 In re: Oil Spill by the Oil Rig "Deepwater Horizon" in Gulf of Mexico on April 20, 2010 – Official Court-Authorized Website.) *If you or your business were harmed by the Deepwater Horizon Oil Spill, you may be able to get payments and other benefits from two separate legal settlements*, homepage do site, U.S., last updated Dec. 22, 2012. Disponível em: <http://www.deepwaterhorizonsettlements.com/> Acesso em: 1 dez. 2016.

DRBF, The Dispute Resolution Board Foundation. Dispute Resolution Board Foundation, *Moving projects forward since 1996*, homepage do site, Charlotte, NC, U.S. Disponível em: www.drb.org . Acesso em: 1 dez. 2016.

eBay. E-commerce. (Sítio de comércio em rede.) San Jose, CA, U.S. Disponível em: www.ebay.com. Acesso em: 1 dez. 2016.

eBay. E-commerce. (Sítio de comércio em rede.) *Página da Central de Solução de problemas*, San Jose, CA, U.S. Disponível em: <http://resolutioncenter.ebay.com>. Acesso em: 1 dez. 2016.

GOUVEIA, Ariett (Agência Indusnet FIESP). FIESP, CIESP, entidades e empresas assinam “pacto pela mediação”. *FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo)*, São Paulo, 11 nov. 2014. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/noticias/fiesp-ciesp-entidades-e-empresas-assinam-pacto-pela-mediacao/> Acesso em: 1 dez. 2016.

FUNDAÇÃO RENOVA. *Termo de Transação e ajustamento de Conduta*. Minas Gerais, Espírito Santo, 2 mar. 2016. Disponível em: <http://www.fundacaorenova.org/wp-content/uploads/2016/07/TTAC-FINAL-ASSINADO-PARA-ENCAMINHAMENTO-E-USO-GERAL.pdf> Disponível em: 1 dez. 2016.

FUNDAÇÃO RENOVA. *Programa de Indenização Mediada*, publicado em 21 set. 2016. Belo Horizonte, MG, Brasil. Disponível em: <http://www.fundacaorenova.org/noticia/programa-de-indenizacao-mediada/> Acesso em: 1 dez. 2016.

HARVARD LAW SCHOLL. *David A. Hoffman* (biografia escrita por John H. Watson), Cambridge, Ca. Disponível em: <http://hls.harvard.edu/faculty/directory/10397/Hoffman> . Acesso em: 1 dez. 2016.

HARVARD LAW SCHOLL. *Harvard Negotiation & Mediation Clinical Program*, Cambridge, Ca. Disponível em: <http://hnmcp.law.harvard.edu/> . Acesso em: 1 dez. 2016.

HARVARD MEDIATION PROGRAM (HMP). Cambridge, MA, U.S. Disponível em: <http://clinics.law.harvard.edu/hmp/> Acesso em: 1 dez. 2016.

LEWANDOWSKI, Ricardo. *Discurso de posse do Ministro para a presidência do Supremo Tribunal Federal*. Brasília, 10 set. 2014. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/discursoMinistroRL.pdf> Acesso em: 1 dez. 2016.

MARINE HOSE CLAIMS. *Information website for the Marine Hose Worldwide Settlement with Parker ITR*, London. Disponível em: www.marinehoseclaims.com. Acesso em: 1 dez. 2016.

McDONALD’S enfrenta enxurrada de ações judiciais. *Jornal O Estado de São Paulo*, São Paulo, Caderno Economia & Negócios, 8 maio 2002. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mcdonalds-enfrenta-enxurrada-de-acoes-judiciais,20020508p29604> . Acesso em: 1 dez. 2016.

MODRIA, Fast and Fair Resolution for Commerce. *On-line dispute resolution for e-commerce*. U.S. Disponível em: www.modria.com. Acesso em: 1 dez. 2016.

PLAN busca agilizar solución de problemas entre usuários y operadores (por Tecnósfera). *El Tiempo*, Bogotá, Colômbia, 23 abr. 2016. Disponível em: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/soluciones-a-problemas-entre-usuarios-y-operadores/16570480>. Acesso em: 1 dez. 2016.

PREVIC (Portal). Superintendência Nacional de Previdência Complementar, do Ministério da Fazenda, Brasil. *Comissão de Mediação, Conciliação e Arbitragem* (CMCA). Disponível em: <http://www.previc.gov.br/sobre/comissao-de-medicao-conciliacao-e-arbitragem-cmca-1>. Acesso em: 1 dez. 2016.

PROGRAM ON NEGOTIATION (PON), Harvard Law School. Cambridge, MA. Disponível em: <http://www.pon.harvard.edu/>. Acesso em: 1 dez. 2016.

RECLAME AQUI. *Resolver um problema é mais fácil do que você imagina*. Página inicial do sítio de reclamações, fundado por Mauricio Vargas, em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, em 2001. Disponível em: www.reclameaqui.com.br. Acesso em: 1 dez. 2016.

SMARTSETTLE On-line Negotiation System. Canadá-U.S. Disponível em: <http://www.smartsettle.com>. Acesso em: 1 dez. 2016.

TRAGÉDIA em boate no RS: o que já se sabe e as perguntas a responder. *Rio Grande do Sul RBSTV*, rede Globo no Rio Grande do Sul, 22 mar. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/tragedia-incendio-boate-santa-maria/platb/>. Acesso em: 1 dez. 2016.

U.S. Department of Justice. *Final Report of the Special Master for the September 11th Victim Compensation Fund of 2001*. Kenneth R. Feinberg – Special Master. V. 1. Disponível em: <https://pca-cpa.org/wp-content/uploads/sites/175/2016/01/September-11-Victim-Compensation-Fund-Final-Report-Volume-I-1.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2016.

UNCITRAL, United Nations Commission on International Trade Law. *Online Dispute Resolution: Online Resources*. Disponível em: http://www.uncitral.org/uncitral/publications/on-line_resources_ODR.html. Acesso em: 1 dez. 2016.

WHEELER, Michael A.; MORRIS, Gillian. *GE's Early Dispute Resolution Initiative* (A). Harvard Business School Case 801-395, June 2001. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=28208>. Acesso em: 1 dez. 2016.