



O FATOR HUMANO NA MEDIAÇÃO

A advogada e professora americana Lynn Cohn fala sobre a complexa tarefa do mediador: lidar com as emoções sem perder a neutralidade

Por Luísa Pécora

Poucos minutos de conversa são suficientes para que fique clara a paixão da advogada americana Lynn Cohn pela mediação. Professora da Universidade de Northwestern, em Chicago, foi com grande entusiasmo que ela ministrou um curso de negociação na DireitoCV entre 22 e 25 de fevereiro. “Estou muito feliz por esta escola oferecer aos alunos a oportunidade de aprender e experimentar a mediação”, disse ela, arregalando os olhos azuis e cheios de empolgação. Ao avaliar os momentos marcantes de sua trajetória, ela ressalta um intercâmbio na Bolívia, aos 15 anos, que lhe rendeu mais do que o espanhol fluente. “A experiência me fez pensar que eu queria saber o que estava acontecendo no mundo”, afirmou a advogada, que nasceu e vive em Chicago. Foi quando cursava Direito na própria Universidade de Northwestern que ela se interessou pela mediação. “Querida solucionar problemas sem apenas decidir quem ganha e quem perde, o que tem a ver com a minha personalidade”, explicou Lynn, que batalhou para conseguir seu lugar em uma área que há duas décadas era muito fechada, principalmente para as mulheres. “Naquela época os mediadores quase todos eram juízes aposentados, ou seja, homens brancos”, contou. Hoje ela comemora os avanços da profissão nos Estados Unidos e na própria Northwestern, na qual leciona há quase 20 anos e onde dirige um respeitado programa de Negociação e Mediação. Na entrevista a seguir, Lynn Cohn fala sobre as vantagens das formas alternativas de solução de conflitos, con-

ta como a prática é realizada nos Estados Unidos e expõe o desafio de um bom mediador: estabelecer conexão com as pessoas sem se envolver a ponto de perder a neutralidade.

Quais são as vantagens que a mediação oferece?

Lynn Cohn São tantas que é até difícil encontrar desvantagens. Um caso que vai para a mediação pode custar menos, levar menos tempo para se resolver e, o que é mais importante, as partes vão poder controlar o resultado. Você não coloca a decisão nas mãos de um juiz, um júri ou um árbitro. Você é quem decide.

A mediação é comum nos Estados Unidos?

Lynn Cohn É muito comum em Estados como a Califórnia, Flórida e Carolina do Sul, onde a mediação é obrigatória para a maioria dos casos. Nesses locais, antes que você possa ter um julgamento, precisa mostrar que tentou a mediação. Moro em Chicago (Illinois), onde a mediação não é obrigatória e portanto não tão comum. Ainda há muito trabalho a fazer para ajudar nossas cortes, advogados e clientes a entenderem melhor como funciona o processo. Mas fizemos muito progresso nos últimos dez anos.

Há uma legislação nacional para regular a mediação?

Lynn Cohn Há grande número de estatutos, mas a área não é regulada nacionalmente. Temos o Uniform Mediation Act, que define, para os Estados que adotam a mediação, questões sobre

confidencialidade, privacidade e ética. Depois, cada Estado e tribunal determinam suas próprias regras.

A falta de uma legislação nacional atrapalha?

Lynn Cohn Acho que o Uniform Mediation Act é algo positivo para que pessoas de áreas diferentes possam entrar em acordo sobre como fazer uma mediação. Acredito que não há como dizer que todos os Estados têm os mesmos tipos de questões judiciais. Sou a favor da mediação obrigatória, mas não acho que ela seja a melhor opção para todos os Estados e todos os casos. É preciso haver algum poder de escolha.

Há um debate sobre a obrigatoriedade da mediação nos Estados Unidos?

Lynn Cohn É uma questão controversa, porque a premissa da mediação é de que as partes irão se reunir para tentar acertar os ponteiros. Quando você obriga alguém a ir à mediação, nem sempre o espírito de cooperação está presente. Porém, o que observamos nos Estados em que a mediação é obrigatória é que a atitude pode mudar. Aliás, muitas vezes as pessoas optam pela mediação antes mesmo de entrar com um processo, pois sabem que vão ter de fazer isso de qualquer forma.

O que falta para que a mediação seja mais comum?

Lynn Cohn Falta compreensão. Os advogados têm dificuldade para tentar algo que não entendem. No início são relutantes quanto à mediação pois não

sabem o que vai acontecer. Nos últimos dez anos, porém, os advogados estão mais informados, as escolas de Direito têm oferecido mais cursos e os próprios clientes buscam a mediação, porque querem resolver seus problemas mais rapidamente, gastando menos e com a possibilidade de manter a relação com a outra parte. Se você tem uma disputa com um parceiro comercial, sentar e resolver é melhor do que ir ao tribunal, no qual um vai ganhar e o outro perder. Depois disso, fica difícil fazer negócio. O mesmo acontece com situações de divórcio e família, em que há um grande uso de mediação, principalmente quando o casal tem filhos e quer manter uma boa relação.

Quem pode fazer mediação nos Estados Unidos?

Lynn Cohn Não há um padrão nacional. Temos organizações, como a Associação dos Árbitros Americanos e a Serviços de Arbitragem e Mediações Judiciais, que definem seus próprios pré-requisitos. Alguns tribunais vão dizer que você precisa ser advogado há sete anos, outros nem exigem que o mediador seja advogado. O mercado costuma preferir mediadores que são advogados ou juízes aposentados, especialmente para disputas comerciais e trabalhistas. Terapeutas e assistentes sociais são mais comuns na área de divórcio e família.

Em sua opinião, é preferível o mediador advogado?

Lynn Cohn O mediador ser bem treinado é mais importante do que ser ou não advogado. É importante lembrar que mediadores não devem dar conselho legal às partes. O mediador deve mostrar o que pode acontecer segundo a lei, mas não pode dizer “você deve fazer isso”. Representar as pessoas é trabalho dos advogados.

Quais as qualidades de um bom mediador?

Lynn Cohn Para mim, ter boa e sólida compreensão das competências de negociação é muito importante. Stephen Goldberg, um professor da Universidade de Northwestern que foi meu mentor, afirma que o bom mediador é aquele que consegue estabelecer uma conexão com as pessoas. O mediador que ganha a confiança das partes e cria um clima

Quando os litigantes vão ao tribunal, um vai ganhar e o outro perder. Depois disso, ficará difícil voltar a fazer negócio. Isso não acontece com a mediação

positivo é o que tem mais chances de ajudá-las a resolver o conflito.

A senhora trabalha em muitos casos que envolvem discriminação de sexo ou raça. Quais os desafios nesse tipo de mediação?

Lynn Cohn São casos muito interessantes porque combinam a emoção humana e o lado comercial. As companhias precisam decidir como vão lidar com aquelas questões, então há todo um lado empresarial na discussão. Ao mesmo tempo, há a história de pessoas que se sentem injustiçadas porque são mulheres, negros ou latinos. Adoro essa mistura.

Mas na mediação não é preferível deixar emoções de lado, para conseguir negociar objetivamente?

Lynn Cohn Não acredito que se deva pôr a emoção de lado. Como mediadora, posso criar formas de lidar com o componente emocional, e não apenas dizer a alguém que o que ele sente não importa. Se uma mulher acha que não foi tratada de forma justa por causa do seu sexo, irá querer uma chance para falar sobre isso. E o outro lado também terá a chance de dar sua versão. Não se consegue essa mesma chance num julgamento, e é o que procuro oferecer. Tento criar um lugar onde todos podem ouvir, mesmo sem concordar. Em reuniões privadas, busco ajudá-los a trabalhar suas emoções, mas também a tomar boas decisões sobre sua empresa ou seu futuro. Não sou uma mediadora que diz “vamos nos livrar da emoção”, mas, sim, “vamos descobrir como lidar com ela”.

Quais são os desafios em casos que envolvem diferenças culturais, como pessoas de países diferentes?

Lynn Cohn Quando você fala em diferenças culturais é mais fácil pensar em países, mas já peguei casos de pessoas dos Estados Unidos que tinham culturas muito distintas. Por exemplo, pela minha experiência, é preciso cuidado ao chamar pelo primeiro nome um negro mais velho que tenha título acadêmico. Culturalmente, é mais desrespeitoso do que seria para um branco. E isso é algo que você aprende. Há algumas semanas estava em uma mediação em que uma professora se queixava de que estava sendo tratada injustamente em sua universidade por ser negra. Sou muito informal: todos podem me chamar de Lynn, não precisam me chamar de professora. Mas percebi que os advogados dela nunca a chamavam pelo primeiro nome, e sim de “doutora”, o título acadêmico que ela tinha. É preciso estar atento até às pequenas questões culturais.

Um bom mediador, então, precisa ter sensibilidade.

Lynn Cohn Você precisa estar lá, naquele momento, com as pessoas. Às vezes, principalmente em casos que envolvem ações trabalhistas, a sala fica cheia. Sempre preciso pensar: qual é a dinâmica desta sala? Quem eu ainda não ouvi? Quem precisa de uma chance para falar ao grupo? O que a linguagem corporal está me dizendo? É muito excitante, mas muito exaustivo. Não faço mediações todos os dias porque não tenho energia para colocar tanta coisa para fora. Preciso lecionar e desempenhar outras atividades para sentir que estou bem de novo.

É difícil não se envolver com as histórias das pessoas ou é possível separar as coisas?

Lynn Cohn Uma das razões pelas quais sou apta a fazer esse trabalho é porque sou muito boa em deixar para trás o dia que passou. Algumas pessoas não são e observo que muitos dos meus alunos sofrem por causa disso. Como mediadora, é preciso se sentir confortável com a dor, o conflito e a raiva, coisas comuns quando se tem um desacordo. É muito raro eu ficar pensando sobre um caso depois que ele acaba, mas recentemente houve uma

história bastante triste de uma jovem que conseguiu seu primeiro emprego, mas foi forçada a fazer sexo por um dos funcionários. A garota tinha a mesma idade da minha filha e fiquei me lembrando dela por algum tempo. Então, de vez em quando, alguma coisa te pega. Mas durante a mediação eu pensei tanto nas necessidades dela quanto nas da outra parte. Tento ser neutra, mas sou humana. Me relaciono com as pessoas e às vezes não gosto delas. Enquanto eu conseguir trabalhar, tudo bem, mas não significa que todos que conheço são maravilhosos.

Já aconteceu de não conseguir realizar a mediação porque não gostava da pessoa?

Lynn Cohn É muito raro, mas há um advogado que, para mim, não trata bem seus clientes. Recuso-me a fazer mediações com ele. Quando ele liga, estou ocupada.

Em casos que envolvem discriminação, já aconteceu, por exemplo, de ser acusada de favorecer a mulher por também ser mulher?

Lynn Cohn É preciso criar a reputação de que se é capaz de trabalhar com todos os lados. Quando estou lidando com uma mulher que diz ter sido vítima de discriminação, quero ouvir seus motivos, quero dar a ela a chance de contar sua história. Mas tudo tem dois lados, e estou curiosa para saber como o outro lado vê a questão. Às vezes a empresa vai se desculpar, outras vezes dirá que realmente não achava que a funcionária estava trabalhando bem, vai expor suas razões, mostrar que havia dado oportunidades a ela. As partes não precisam sair da mediação concordando em tudo. Às vezes elas podem concordar em discordar, e ainda assim resolver a disputa.

E como é o momento em que é preciso desistir da mediação, porque não há como chegar a um acordo?

Lynn Cohn Temos uma taxa muito boa de acordo. No meu caso, por exemplo, 90% ou mais dos casos conseguem se resolver. Em lugares onde a mediação é obrigatória a porcentagem não é tão alta, porque não se tratou de uma opção. Mas a mediação não é bem-sucedida apenas quando há acordo. Recentemente trabalhei em um caso que não se resolveu, de uma jovem que queria me

Quando lido com uma vítima de discriminação, quero ouvir seus motivos, dar a ela a chance de contar sua história. Mas quero saber como o outro lado vê a questão

lhores oportunidades na empresa. Durante a mediação, ela queria testar que tipo de proposta poderia conseguir. Não houve acordo, mas ela conseguiu boas informações: percebeu que não iam lhe oferecer mais do que já haviam oferecido e, um mês depois, desistiu de entrar com processo e aceitou a oferta. Mesmo se não há acordo, a mediação pode ser útil.

Há alguma história de mediação particularmente curiosa?

Lynn Cohn Já fiz uma mediação que durou 36 horas seguidas, e espero nunca fazer isso de novo! Era um caso complexo, uma ação trabalhista contra uma empresa que envolvia muitas pessoas com perspectivas diferentes. Alugamos um andar de um hotel e cada um ficou em um quarto. Eles podiam dormir enquanto eu trabalhava com as outras partes, mas eu mesma nunca cheguei perto da cama. Foi um desafio muito grande, e duas ou três semanas depois eu ainda estava cansada. Mas no fim chegamos ao acordo e acho que, se não tivéssemos ficado as 36 horas, não teríamos conseguido. Esse é o espírito da mediação: nós ficamos até as partes dizerem que querem ir embora.

Que tipo de preparo a senhora faz antes da mediação?

Lynn Cohn Sempre peço para me enviarem materiais para que eu possa ler e entender os problemas legais e o que está sobre a mesa. Além disso, é importante entrar na minha “zona de mediação”. As pessoas que têm muitos trabalhos diferentes precisam estar atentas a isso. Sou professora, dirijo o programa da Northwestern, sou instrutora de

mediação, faço arbitragens e, na maior parte do tempo, sou mediadora. Então, preciso sempre dizer a mim mesma: qual é meu trabalho neste momento? Por 10 ou 15 minutos preciso ficar centrada e cuidar de mim, me preparar para fazer outras pessoas se sentirem confortáveis e poderem lidar com seus problemas. Às vezes elas têm histórias muito difíceis de ouvir, como de estupro no trabalho. Se eu estiver desconfortável, como elas vão conseguir falar? Então gosto de me dar a oportunidade de ficar pronta. Depois da mediação, também é importante fazer uma transição. Tenho uma regra: se foi um dia fácil, apenas caminho um pouco. Se foi um dia um pouco difícil, gosto de ir à manicure. Se foi um dia difícil, vou à livraria. E se foi realmente muito ruim, massagem [risos]. Como mediadora você tem que doar muito, então é preciso encontrar maneiras de colocar tudo para dentro outra vez.

A senhora já esteve do outro lado da moeda, ou seja, já foi “mediada”?

Lynn Cohn Sim, há três anos, quando me divorciei. Eu e meu ex-marido, que também é advogado, mas não mediador, queríamos manter um relacionamento positivo. Nem contratamos advogados: tivemos apenas uma sessão de mediação para trabalhar três ou quatro questões sobre as quais não entrávamos em acordo. Hoje moramos em lados opostos da mesma rua e nos vemos todos os dias. Fiquei aliviada de ter um mediador que pôde nos ajudar. Foi um processo muito bem-vindo, e tive a chance de sentir que alguém me deu o presente que gosto de dar aos outros.

Que conselho daria aos jovens advogados que querem se dedicar à mediação?

Lynn Cohn Espero que aqui no Brasil existam pessoas com esse interesse, porque precisamos de bons mediadores. E o que é mais importante: espero que advogados, juízes e clientes brasileiros pensem sobre o que a mediação pode fazer por eles. A minha esperança é de que todos, não apenas os mediadores, vejam a mediação como uma ferramenta. Temos a oportunidade de mudar o modo como pensamos. Há tanto conflito por toda parte, e se as pessoas começarem a ser treinadas cada vez mais... vamos ver o que acontece em cem anos. 