



O DILEMA DO NEGOCIADOR E O ACESSO À JUSTIÇA NA MEDIAÇÃO COM A FUNDAÇÃO RENOVA: IMPLICAÇÕES AO PROCESSO INDENIZATÓRIO PELO ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO E AO MODELO DE *CLAIMS RESOLUTION FACILITIES* COMO ABORDAGEM PARA O MANEJO DE CONFLITOS

THE NEGOTIATOR'S DILEMMA AND THE ACCESS TO JUSTICE IN THE MEDIATION WITH FUNDAÇÃO RENOVA: IMPLICATIONS TO THE COMPENSATION PROCESS FOR THE BREAKDOWN OF FUNDÃO DAM AND TO CLAIMS RESOLUTION FACILITIES MODEL AS A CONFLICT MANAGEMENT APPROACH

HUMBERTO LIMA DE LUCENA FILHO* | YGOR BASTOS MESQUITA MINORA DE ALMEIDA**

RESUMO

O rompimento da barragem de Fundão é uma das maiores calamidades socioambientais de que se tem notícia. Para maior celeridade do processo de reparação e compensação, instituiu-se a Fundação Renova, entidade dirigente do Programa de Indenização Mediada (PIM), destinado a determinar os valores a serem pagos. Defronte a conjuntura exposta, o presente trabalho analisa os óbices do dilema do negociador ao acesso à justiça, por meio da mediação, com base nas adversidades constatadas no PIM. A partir dos elementos reunidos, evidencia-se que, apesar de apresentar-se como uma abordagem ganha-ganha, o PIM, por não incorporar a negociação por princípios e pelo efeito do dilema do negociador, enveredou em um desempenho de soma-zero, culminando em acordos desfavoráveis à Renova e aos impactados, questão que, senão for tratada, pode ser reproduzida em outras *claims resolution facilities*. Como mecanismo propício a reverter tal resultado, propõe-se a ampliação da mediação, tornando-a responsável pela gestão de toda comunicação envolvendo às partes e pela elegibilidade para o PIM, promovendo, concomitantemente, o relacionamento entre a Fundação e os afetados, junto às condições para um procedimento de ganhos mútuos.

Palavras-chave: Fundação Renova; Mediação; Dilema do negociador; *Claims resolution facility*.

ABSTRACT

The collapse of the Fundão dam is one of the greatest socio-environmental calamities. In order to speed up the repair and compensation process, the Fundação Renova was created, an entity responsible for the Mediated Indemnity Program (MIP), designed to determine the amounts to be paid. Faced with the exposed situation, this paper analyzes the obstacles of the negotiator's dilemma to access to justice, through mediation, based on the adversities found in MIP. From the gathered elements, stands out that, despite presenting itself as a win-win approach, the MIP, by not incorporating the principled negotiation and by the effect of the negotiator's dilemma, culminating in agreements unfavorable to Renova and those impacted, an issue that, if not addressed, can be reproduced in other claims resolution facilities. As a mechanism to reverse this result, it is proposed to expand mediation, making it in charge of coordinating all communication with parties and eligibility to MIP, promoting, at the same time, relationship between the foundation and those affected, with the conditions for a mutual gains procedure.

Keywords: Fundação Renova; Mediation; Negotiator's dilemma; *Claims resolution facility*.

* Doutor em Ciências Jurídicas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
Professor do Centro Universitário do Rio Grande do Norte
betolucenax@gmail.com

** Bacharelado em Direito pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte.
ygorminora@gmail.com

Recebido em 2-2-2022 | Aprovado em 30-4-2022



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO; 1 O CASO SAMARCO: DOS FATOS À MEDIAÇÃO; 2 O ACESSO À JUSTIÇA E A SOLUÇÃO ADEQUADA DE DISPUTAS POR MEIO DA MEDIAÇÃO; 3 O DILEMA DO NEGOCIADOR: ASPECTOS TEÓRICOS; 4 O DILEMA DO NEGOCIADOR: EFEITOS SOBRE O PROGRAMA DE INDENIZAÇÃO MEDIADA; CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS.

■ INTRODUÇÃO

Em 5 de novembro de 2015 ocorreu o maior desastre socioambiental da história do Brasil: o rompimento da barragem de Fundão. De propriedade da Samarco Mineração S/A, a estrutura de contenção ruída liberou 44 milhões de m³ de rejeito de mineiro de ferro, os quais iniciaram, entre os Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, um trajeto de 682 km, até o Oceano Atlântico, causando o óbito de 19 pessoas, afetando 45 municípios, 4 áreas indígenas, vários hectares de terra, além da extrema repercussão sobre os ecossistemas, ao abater animais e exterminar 11 toneladas de peixes¹.

Por efeito dos impactos sem precedentes e em atenção as dificuldades da via Judicial em trazer uma resposta diligente para os conflitos imbuídos de elevada complexidade, buscou-se um mecanismo mais propício para promover a reparação dos danos, instituindo-se a Fundação Renova. A Renova consiste em uma *claims resolution facility*, uma entidade inquisitorial estabelecida para gerenciar um sistema de compensações, com a finalidade de dirimir, de forma ágil e participativa, a litigância em massa causada pelo desastre. Dentre os programas da Fundação, há o PG002, o Programa de Indenização Mediada (PIM), destinado a estabelecer as indenizações às pessoas atingidas, por meio da mediação.

Os desdobramentos desse mecanismo de restituição, entretanto, não ocorreram sem críticas dos órgãos fiscalizadores, especificadamente, dos Ministérios Públicos e das Defensorias Públicas, em razão da conduta adversarial empregada pela *facility*. Em consequência das autuações, após várias tentativas improficuas de solucionar diversas dificuldades nas múltiplas ações conduzidas pela Fundação Renova, em 2021, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais ingressou com a Ação Civil Pública nº 5023635-78.2021.8.13.0024, a qual demandou a extinção da Renova, sustentando a ineficácia dos programas².

Em contextos de disputa, especialmente naqueles em que se aplicam a autocomposição, a competição não desaparece. Pelo contrário, caso seja ignorada e não tratada, a rivalidade pode gerar diversas sequelas, tais como dificuldades de comunicação, a imposição de vontade e a produção de acordos desequilibrados.

Dentre os fatores responsáveis por sustentar a postura antagonista em negociações, o principal é o dilema do negociador. De forma sucinta, em um cenário de tomada conjunta

¹ RAMBOLL. *Auditoria Rio Doce*. 2017. Disponível em: <https://auditoria-riodoce.ramboll.com/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

² MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Ação Civil Pública nº 5023635-78.2021.8.13.0024*. Belo Horizonte: MPMG, 2021.

de decisões assentadas em informações limitadas, o dilema contempla as condições motivadoras da transformação de pactuações com potencial de ocorrer na esfera colaborativa, em tratativas pautadas pela rivalidade.

Nesta pesquisa, devido à conduta competitiva identificada e da ferramenta autocompositiva empregada, investiga-se, nas circunstâncias de uma *facility*, as implicações do dilema do negociador sobre a mediação. Na conjuntura traçada, a seguinte problemática ganha corpo: no âmbito da *claims resolution facility* Fundação Renova, quais os óbices impostos pelo dilema do negociador ao acesso à justiça promovido por meio da mediação?

A perquirição apontada torna-se relevante, posto a grande ênfase que os métodos autocompositivos passaram a ter, sobretudo, em alternativa ao Poder Judiciário. Na mudança de modelo, o caso em exame defronta-se com a efetividade do principal mecanismo desenvolvido para compensação dos particulares afetados em uma catástrofe sem proporções no quadro nacional e mundial, na qual optou-se pelo tratamento no viés extrajudicial, em uma escala nunca realizada no Brasil.

Tencionando a consecução dos passos listados, forma a metodologia deste estudo o método de abordagem indutivo, porquanto, a partir do caso particular do desastre observado, extrai-se inferências gerais para a performance das *facilities*. Na composição, auxiliando as ponderações, também está presente o método de procedimento histórico, com o qual se vislumbra a evolução da mediação no episódio da tragédia em enfoque.

Nesse rumo, inicialmente, investiga-se o desastre do caso Samarco, expondo a progressão e os resultados da destruição, adentrando a formação da Fundação Renova e do Programa de Indenização Mediada. Em sequência, trata-se da mediação na qualidade de canal para o acesso à justiça, exibindo os atributos da técnica, enquanto forma de negociação integrativa, e a possibilidade de resolução de conflitos. Sucessivamente, as interferências do dilema do negociador, no tocante a operabilidade e resolutividade da mediação desempenhada pela *facility* Fundação Renova, são examinadas, evidenciando-se as repercussões sobre a condução das negociações e dos acordos gerados. Por fim, este trabalho assentou as conclusões alcançadas, indicando uma direção para amortizar as influências do dilema, potencializando a aplicação da mediação nas *claims resolution facilities*.

1 O CASO SAMARCO: DOS FATOS À MEDIAÇÃO

A Samarco Mineração S/A é uma empresa que realiza a extração e o beneficiamento de recursos minerais, produzindo pelotas e *pellet feed*, ampliando o teor de ferro no material bruto. As principais operações envolvem o Complexo de Germano, localizado nos municípios de Mariana (MG) e Ouro Preto (MG), os minerodutos, entre Minas Gerais e o Espírito Santo, assim como o Complexo de Ubu, em Achieta (ES)³. Diante de vasto parque industrial, os reflexos econômicos das atividades não são pequenos. Em 2015, as receitas da mineradora representaram, respectivamente, a importância de 1,5% e 6,4% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados mineiro e capixada, contribuindo com a tributação de Mariana, Ouro Preto e Anchieta

³ SAMARCO. *Da mina ao porto*. 2021. Disponível em: <https://www.samarco.com/da-mina-ao-porto/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

no percentual de 54%, 35% e 50%⁴. Em razão da ampla atuação, até o ano do desastre, formava a força de trabalho da organização o total de 2.994 funcionários contratados diretamente e 2.491 terceirizados⁵.

As singularidades do caso Samarco destacam-se pelas dimensões da tragédia, violando gravemente os direitos humanos. O reflexo na questão humanitária não é sem fundamento, pois, dentre as calamidades envolvendo barragens, o evento em análise corresponde ao maior em escala global⁶. A marca também é registrada no conjunto dos sinistros compreendidos na memória da atividade minerária⁷.

Iniciando o estudo sobre o desastre, parte-se do município de Mariana, no Estado de Minas Gerais, onde se encontrava a barragem de Fundão, pertencente à Samarco, represando a lama formada pelo rejeito do processamento do minério de ferro. Quando do colapso da parede da represa, deu-se início a um trajeto de devastação pela Bacia do Rio Doce, ocasionado pela liberação abrupta do material retido.

A contar do momento da descarga, a massa de lama percorreu a calha que conectava a construção rompida à barragem de Santarém, localizada em cota topográfica inferior, sendo esta a primeira estrutura atingida pelos resíduos. Entretanto, não dispo de capacidade para suportar o volume recebido, a barragem de Santarém transbordou, perpetuando o fluxo.

O movimento da massa extravasada, então, atingiu o distrito de Bento Rodrigues, arrasando-o por completo, matando pessoas, cobrindo casas, carreando veículos, inundado a escola local e desarranjando o tecido social existente. Em seguida, conduzido pelo gradiente do terreno, o rejeito chegou ao rio Gualaxo do Norte, adentrou o rio do Carmo, até sair dos afluentes, ao alcançar o rio Doce, vertendo em níveis de destruição nunca constatados.

No aspecto humano, as reverberações do rompimento da barragem de Fundão foram amplas e densas. O total de pessoas afetadas constitui uma variável incerta. Porém, de acordo com os dados coletados no Relatório de Monitoramento Mensal dos Programas Socioeconômicos e Socioambientais para Reparação Integral da Bacia do Rio Doce, a respeito do Programa de Levantamento e Cadastro de Impactados, até 1º de março de 2021, realizou-se o registro de 80.615 pessoas que se declararam como atingidas⁸. Nesse amálgama de realidades afligidas, as perdas integram o aspecto material e imaterial, ultrapassando o caráter individual e adentram a esfera da coletividade, defronte os danos sociais, econômicos, psicológicos e culturais, perpetrados pela lama.

A própria Samarco experimentou as consequências. A partir do rompimento do reservatório, as atividades da empresa foram suspensas, levando à redução, em 2016, de

⁴ SAMARCO. *Relações sociais*. 2021. Disponível em: <https://www.samarco.com/relacoes-sociais/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

⁵ SAMARCO. *Relatório bienal: 2015-2016*. 2017. Disponível em: https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2020/12/Samarco_Relatorio-Bienal-2015_16-08092017.pdf. Acesso em: 24 ago. 2021.

⁶ FREITAS, Carlos Machado de; SILVA, Mariano Andrade da; MENEZES, Fernanda Carvalho de. O desastre na barragem de mineração da Samarco: fratura exposta dos limites do Brasil na redução de risco de desastres. *Ciência e Cultura*, v.68, n.3, p. 25-30. set. 2016.

⁷ RAMBOLL. *Auditoria Rio Doce*. 2017. Disponível em: <https://auditoria-riodoce.ramboll.com/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

⁸ RAMBOLL. *Relatório de monitoramento mensal dos programas socioeconômicos e socioambientais para reparação integral da bacia do Rio Doce*: mês 052. 2021. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorios-ramboll/pr-mg-00023462_2021.pdf. Acesso em: 04 set. 2021.

38,88% dos contratados diretos e de 62,95% das vagas de terceirização⁹. Ademais, em 25 de outubro de 2016, a Secretaria Estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais, suspendeu todas as autorizações e licenças ambientais do Complexo de Germano. Somando-se ao quadro, em abril de 2021, a mineradora entrou com pedido de recuperação judicial, motivado pelo retorno restrito da produção em 2020 (apenas 28% da capacidade), dificuldades financeiras por execuções judiciais e obrigações decorrentes da tragédia da barragem de Fundão¹⁰.

Regionalmente, as repercussões econômicas do desastre também foram extensas. Em reflexo, graças à participação em diversos setores da economia dos Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, assim como em várias cidades que atuavam na linha produtiva da Samarco, quando a mineradora paralisou os trabalhos, as riquezas também decresceram¹¹.

Perquirindo uma resposta mais célere do que a viabilizada pelo Poder Judiciário, para o tratamento dos danos do desastre, a União, o Estado de Minas Gerais, o Estado do Espírito Santo, vários institutos e órgãos integrantes da administração indireta federal e dos consignados Estados, junto com a Samarco Mineração S/A e as controladoras VALE S/A e BHP BILLITON BRASIL LTDA. celebraram, em 2 de março de 2016, o Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC). A consequência do compromisso foi a suspensão de vários dos pleitos judiciais, em favor da providência extrajudicial, com a criação da Fundação Renova.

Segundo o TTAC, a Fundação Renova, uma pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, seria mantida pela Samarco, VALE e BHP BILLITON BRASIL. Nessa disposição, a Renova foi destinada a desenvolver e efetivar 42 programas sociais, econômicos e ambientais para fazer frente às decorrências de Fundão.

A procura por uma via extrajudicial mostrou-se salutar, posto que os processos judiciais individuais e coletivos têm um trâmite longo. Na realidade brasileira, em 2015, no âmbito Estadual, em média, a fase de conhecimento durava 1 ano e 9 meses, e a fase de execução 4 anos e 3 meses, enquanto que na esfera Federal, os mesmos parâmetros levavam, respectivamente, 1 ano e 7 meses e 5 anos e 3 meses¹². Tais lapsos temporais inviabilizariam qualquer tentativa de compensação diante do cenário calamitoso.

No prisma dos mecanismos da resolução de conflitos, a Renova representa um instituto denominado de *claims resolution facilities*, largamente empregado nos Estados Unidos para lidar com demandas plúrimas ou coletivas. Em síntese, a *facility*, ou entidade de infraestrutura específica, pode ser definida como um organismo, por exemplo, originado por lei ou por acordo, que opera um sistema de compensação, suportado por um fundo financeiro, considerando critérios de elegibilidade delimitadores do grupo de pessoas físicas ou jurídicas a

⁹ SAMARCO. *Relatório bienal: 2015-2016*. 2017. Disponível em: https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2020/12/Samarco_Relatorio-Bienal-2015_16-08092017.pdf. Acesso em: 24 ago. 2021.

¹⁰ SAMARCO. *Plano de Recuperação Judicial: Samarco Mineração S.A. - em recuperação judicial*. Samarco Mineração S.A. - Em recuperação judicial. 2021. Disponível em: <https://www.samarco.com/recuperacaojudicial/wp-content/uploads/2021/06/1Plano_Recuperacao_Judicial.docx.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2021.

¹¹ No ano de 2016, por exemplo, o PIB de Minas Gerais e do Espírito Santo reduziu em 5,4%, e o do município de Anchieta diminuiu em 75,8%. FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Avaliação dos Impactos do Rompimento da Barragem de Fundão Sobre a Renda Agregada nos Estados e sub-regiões de Minas Gerais e Espírito Santo*. São Paulo: FGV, 2020. 82 p.

¹² CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2016: ano-base 2015*. Brasília: CNJ, 2016.

serem ressarcidas pelos danos sofridos¹³. Exemplificando a implementação do instituto, há o fundo pelas vítimas do 11 de setembro, decorrente da *Air Transportation Safety and System Stabilization Act*, e o fundo aos afetados pelo DDT no Alabama, resultante de acordo judicial¹⁴.

Integrando o conjunto da plataforma de compensações, o TTAC autorizou o estabelecimento de um Programa de Negociação Coordenada (PNC), para a indenização dos impactados pelo desastre, os quais deveriam ser auxiliados por assistência jurídica gratuita, na impossibilidade de contratar advocacia privada. Nessa esteira, a Fundação seria responsável pela elegibilidade dos atingidos e por conceber os parâmetros de reparação.

Com o fito de fiscalizar, monitorar e modificar, aprovando ou rejeitando os programas e as ações realizadas pela Renova, o TTAC também previu a constituição de um Comitê Interfederativo (CIF). Tal órgão colegiado seria composto por representantes do Ministério do Meio Ambiente, do Governo Federal, do Estado de Minas Gerais, do Estado do Espírito Santo, do CBH-Doce e dos municípios afetados.

Apesar do CIF, no desenho e na efetivação do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta, pode-se observar, que não se deu ênfase à ampla participação dos atingidos, a respeito da elaboração e da concordância com os mecanismos de reparação e compensação. A mitigação marca a ausência de pluralidade e de discussões com as comunidades, ou seja, não se procurou apreender e imprimir no TTAC um meio de ressarcimento apoiado nas perdas, nas prioridades e nos conhecimentos locais dos impactados, tornando a condição de vulnerabilidade social gerada por Fundão algo mais grave, qual seja, a exclusão das visões e contribuições das vítimas, em preferência ao procedimento imposto¹⁵.

A restrição aos impactados, quando da formulação do TTAC, também acarreta repercussões sobre a legitimidade do termo, no que se refere à percepção dos afetados. Por mais que o acordo entre os entes federativos e as empresas esteja em conformidade com a ordem jurídica, essa premissa, por si, não basta para trazer aceitabilidade, adequação e coerência aos ajustes. Tanto quanto a harmonização com as normas brasileiras, importa a correspondência das realidades sociais com as soluções propostas. Essa necessidade se verifica, já que o desacomplamento entre as pactuações e o tecido das comunidades, não resulta em efetividade, mas, tão somente, em postergação das moléstias da lama.

No enquadramento traçado, o papel do Ministério Público Federal, do Ministério Público do Trabalho, da Defensoria Pública da União, do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, do Ministério Público do Estado do Espírito Santo, bem como das Defensorias Públicas destes Estados, deu-se em dois eixos: a frente judicial e extrajudicial. Na primeira direção, denúncias foram oferecidas e buscou-se a preservação de provas, assegurar o fornecimento de água, o ressarcimento dos prejuízos, assim como a assistência judicial. Quanto à atuação extrajudicial, ela foi extensa, destacando-se o acompanhamento do TTAC, a composição de novos compromissos e a busca de condições para o cumprimento das cláusulas firmadas, por exemplo, com a procura da maior participação dos atingidos no TTAC.

¹³ MCGOVERN, Francis E. The what and why of claims resolution facilities. *Stanford Law Review*, [s.l.], v. 57, p. 1361-1389, abr. 2005.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL et al. *Recomendação Conjunta Nº 10 de 26 de março de 2018*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/recomendacao-conjunta-mpf-fundacao-renova>. Acesso em: 15 jun. 2021.

Dentre as atividades continuamente monitorados por esses órgãos, há o Programa de Indenização Mediada (PIM) ou PG002, responsável por materializar o PNC. O PIM foi desenvolvido para, com maior presteza, viabilizar a indenização dos afetados, pessoas físicas e jurídicas (micro e pequenas empresas), pelo “dano água”, ou seja, o desabastecimento de água, ou pelos “danos gerais”, isto é, a interrupção da atividade econômica, as avarias à propriedade, os danos morais, a violação à integridade física e os casos de óbito.

Para estruturar o PG002, adotou-se a mediação, considerando os estímulos da Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2020, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, e da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Com os dispositivos da Resolução nº 125 do CNJ, instituiu-se, no Brasil, a Política Judiciária destinada a promover a racionalização da solução de conflitos, levando em conta as características apresentadas nas disputas. Com essa direção, dentre os novos métodos voltados à promoção da pacificação social, estabeleceu-se a mediação. Posteriormente, o Código de Processo Civil de 2015 passou a incentivar, nas diversas esferas do Estado brasileiro, a condução do tratamento das desavenças, por meio da autocomposição, com a mediação como técnica viável, inclusive, informando-a com princípios e regras. Seguindo o movimento, entrou em vigor a Lei de Mediação, disciplinando a aplicação da abordagem nos conflitos envolvendo particulares e naqueles em que a administração pública também fosse parte.

Além desses impulsos, na opção para compor o PIM, existiram outras características que favoreceram a mediação. Em que pese o TTAC ter suprimido a participação dos atingidos, o PG002 visava permitir o envolvimento das pessoas afetadas, mediante informações transparentes, critérios objetivos para as compensações e a comunicação facilitada¹⁶.

À vista do Programa de Indenização Mediada, o valor do ressarcimento estava condicionado à apresentação de documentos comprobatórios dos prejuízos sofridos e da previsão dos males alegados na matriz de danos confeccionada pela Fundação Renova¹⁷. Ante a programação estabelecida, para obter a indenização, os elementos de prova deveriam atender a lista de perdas contidas na referida matriz, caso contrário, mesmo derivada do desastre, a Renova não concederia o pagamento. Não obstante os pressupostos do PIM, pelo quadro expresso, a implementação do PG002 asseverou o caráter passivo dos atingidos.

Por causa da participação minorada, os órgãos de fiscalização iniciaram uma série de estudos, com a finalidade de apurar as repercussões da conduta inerte estabelecida aos atingidos. No que se refere ao PIM, em março de 2018, identificou-se a comunicação precária e o fornecimento de informações inverídicas por parte da Renova¹⁸. Além do que, reconheceu-se o emprego de práticas de negociação distributiva, como a propagação de informações falsas sobre os direitos dos atingidos, a ausência de escuta e de consideração pelos interesses dos

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Avaliação dos Impactos e Valoração dos Danos Socioeconômicos Causados para as Comunidades Atingidas pelo Rompimento da Barragem de Fundão*: análise das matrizes de danos no contexto da reparação do desastre do rio Doce. São Paulo: FGV, 2019. 64 p.

¹⁸ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL *et al.* *Recomendação Conjunta Nº 10 de 26 de março de 2018*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/recomendacao-conjunta-mpf-fundacao-renova>. Acesso em: 15 jun. 2021.

impactados¹⁹. Com base nesses elementos, evidencia-se que, embora o PIM pretendesse trazer uma maior abrangência do ponto de vista dos atingidos, por fazer parte do TTAC, os encaideamentos do PG002 não foram diferentes, pois as vítimas continuaram como meros receptores dos procedimentos da Fundação Renova, comprometendo a dinâmica negocial da mediação e das *claims resolution facilities*, no tocante à participação e à influência.

Diante da complexidade das questões, objetivando aumentar o gerenciamento pelas comunidades para corrigir as omissões do TTAC, acordou-se o TAC Governança. Nesse sentido, pela modificação da condução do Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta, os atingidos teriam maiores chances de influenciar as ações da Renova, democratizando o processo de recuperação do meio ambiente e de estimativa das indenizações.

No entanto, no ano de 2019, em apuração dos programas da Fundação, notadamente, no que se refere ao PIM, constatou-se que, do total de núcleos familiares cadastrados, após mais de 3 anos do desastre, na categoria “danos gerais”, foram inelegíveis 15% das pessoas, e apenas 31% obtiveram compensações financeiras, enquanto que, na categoria “dano água”, 89% dos afetados obtiveram as reparações²⁰.

Em levantamento no ano de 2020, as consultas feitas também não se mostraram favoráveis aos atingidos. Dentre as dificuldades, restou clara a grande quantidade de documentos para participar no PIM e a demora de 2 a 3 anos para receber as indenizações²¹.

A respeito da matriz de danos, comprovou-se uma mescla de limitações responsáveis por levar ao desacordo nas estimativas das reparações financeiras. Dentre as críticas, constam a baixa integração entre a Renova e os impactados na formulação do inventário de sinistros²².

Com base nos dados reunidos, mesmo após a entrada em vigor do TAC Governança, várias das fragilidades do PIM continuaram a perdurar. Uma das maiores é a agregação dos atingidos e as adversidades por que passam, com as medidas para a indenização. Por esta razão, no próximo tópico, importa uma análise da técnica da mediação, para expor as premissas, as vantagens e as limitações da abordagem, como meio de acesso à justiça, além da relação que possui com as vulnerabilidades contidas no Programa de Indenização Mediada.

¹⁹ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL; MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Parecer Nº 279/2018/SPPEA*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/parecer-no-279-2018>. Acesso em: 31 ago. 2021.

²⁰ RAMBOLL. *Monitoramento do Programa 02: indenização mediada (PIM)*. 2019. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorios-ramboll/pg02_folder_nov2019-1.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

²¹ RAMBOLL. *Indenização Mediada (PIM): monitoramento do programa 02*. 2020. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorios-ramboll/folders-2020/pg002_v10_20-10-2020_aprovado.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

²² FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Reparação Individual nos Territórios de Rio Doce, Santa Cruz do Escalvado e Chopotó: uma análise do desenho, procedimentos e da cobertura do cadastro, do programa de indenização mediada e do auxílio financeiro emergencial da fundação renova*. São Paulo: FGV, 2020. 284 p.

2 O ACESSO À JUSTIÇA E A SOLUÇÃO ADEQUADA DE DISPUTAS POR MEIO DA MEDIAÇÃO

A questão do acesso à justiça envolve, para além da mera proclamação de prerrogativas e obrigações, a existência de um conjunto de ferramentas, que possibilitem a reivindicação e efetivação dos direitos²³. No sentido do acesso, prepondera a dimensão pragmática, composta pela presença de métodos que, realmente, permitam condições para pleitear as garantias previstas, fazendo-se inócuo o enfoque puramente formal, atrelado, exclusivamente, a descrição da benesse, porém esvaziando-a da viabilidade de concretização, pela ausência de meio exequível e disponível a assegurar o direito almejado.

No panorama onde incide a finalidade prática, o acesso à justiça consiste em um aparato em contínua evolução e transformação. Nesse exercício de reflexão e reformulação dos instrumentos para o alcance da justiça, atravessaram-se “três ondas”. A primeira perpassa pela assistência judiciária aos que não têm condições financeiras de custear os serviços de advocacia e as despesas processuais, representando a tentativa de superação da exclusão das reivindicações dos menos favorecidos do Poder Judiciário, seja pela gratuidade da justiça ou por instituições, como a Defensoria Pública. Na segunda linha, há à representação jurídica dos direitos difusos, propiciando a discussão judicial das questões transindividuais, por meio de organizações não governamentais ou do Ministério Público. Na terceira perspectiva, encontra-se a representação satisfatória de interesses no meio judicial e extrajudicial.

Exemplificando os avanços jurídicos contidas na terceira via, pode-se apontar o aprimoramento da tutela jurisdicional, trazendo a oportunidade de, no curso do processo, alcançar os pedidos na fase de conhecimento e a oportunidade de desenvolver cognição na fase executiva ou no processo autônomo de execução, bem como o benefício de ritos sumarizados e da possibilidade de modificação do procedimento pelo acordo de vontade das partes, adaptando-o as circunstâncias fáticas. É, igualmente, da “terceira onda” que se vislumbra o crescimento dos métodos de pacificação autocompositivos e heterocompositivos.

Na ordem jurídica nacional, as disputas de interesses podem ser solucionadas com suporte em duas perspectivas: pelas determinações de um terceiro imparcial (heterocomposição), seja pela atividade jurisdicional ou na arbitragem, ou pela pactuação dos antagonistas (autocomposição), como na mediação e na conciliação. Importante destacar que a vertente negocial é suscetível de ser avocada na esfera de abrangência do Poder Judiciário e para além dela, de forma que o acesso à justiça passa a ter o Judiciário como um componente de uma miríade de opções, e não mais como único caminho.

Expressando a “terceira onda”, ainda na seara judicial, a grande gama de alternativas para a pacificação das disputas convergiu na composição da denominada teoria do Tribunal Multiportas, causando a perda da centralidade da resposta do Poder Judiciário, em razão do maior protagonismo que as partes passaram a deter. Consoante a tese do Tribunal Multiportas, reconhece-se a incapacidade das cortes de lidarem com todas as matérias através o rito

²³ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988. 168 p.

processual, devendo-se, de forma mais apropriada, identificar os atributos dos conflitos e, a partir deles, indicar a abordagem mais propícia para a condução das disputas²⁴.

Consolidando os métodos adequados de solução de conflitos, as alternativas auto-compositivas não detêm por finalidade a simples redução do quantitativo de processos, porquanto visam a apropriada condução dos conflitos, já que os meios consensuais, não focam na formação do acordo em si, mas sim na criação de condições para a pactuação, mediante a atenção aos interesses, às necessidades, às emoções e à comunicação entre as partes. Em concordância, o Fórum Permanente de Processualistas Cíveis e a I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios do Conselho da Justiça Federal afirmam que a efetividade da mediação e da conciliação não resulta do número de negócios firmados²⁵.

Dentro da esfera do acesso à justiça, na instância da “terceira onda”, a Fundação Renova encaminhou-se, por meio do PIM, para aplicação da mediação, visando indenizar os afetados por Fundão. Em consequência, o mediador passa a exibir significativa importância na resolução dos conflitos resultantes do desastre.

Em caráter conceitual, a mediação corresponde a um procedimento de pacificação de disputas, desenvolvido através de uma negociação controlada pelas partes e facilitada por um terceiro imparcial. Dos critérios referenciados, pode-se perceber que, para o desenvolvimento satisfatório da técnica, faz-se primordial a participação dos mediandos, trocando informações e dirigindo a atividade em que estão inseridos.

A comunicação e o carreamento do procedimento, inclusive, podem variar de acordo com a maturidade das partes para a mediação. Dada a abrangência de comportamentos verificáveis dos diferentes lados, a atitude do terceiro imparcial também pode ser diversificada, em um intervalo, partindo da atuação mais facilitadora, onde há maior auxílio do mediador, até a mais avaliadora, quando as partes já são mais colaborativas²⁶.

Diante desse quadro, seja com o mediador agindo mais energicamente ou de forma menos incisiva, verifica-se um esforço para lograr uma postura proativa das partes, em detrimento de um desempenho reativo, à medida que elas interagem e tentam solucionar o embate. O proceder resolutivo e cooperativo decorre da perspectiva da negociação, porquanto ao negociar desprende-se ser mais vantajoso a satisfação dos interesses pelo acordo, do que por outro processo amparado na postura fortemente adversarial.

Do vínculo exposto, importa a análise de como a mediação é influenciada pelos delineamentos da negociação, tendo em vista que esta e os efeitos que possui encontram-se, pela própria definição, intimamente presentes naquela. Quando se investiga os modos de negociar, torna-se evidente a preponderância das linhas distributiva e integrativa.

Na negociação distributiva, também chamada de soma-zero, ou ganha-perde, as partes dispensam atribuir destaque ao relacionamento, pois competindo por um valor fixo, elas

²⁴ SANDER, Frank E. A. Varieties of Dispute Processing. *Addresses Delivered At The National Conference On The Causes Of Popular Dissatisfaction With The Administration Of Justice*, 70 F.D.R 79, 1976, Saint Paul. ANAIS. Toronto: Thomas Reuters, 2017, p. 18-32.

²⁵ COSTA, Patricia Ayub da; MUNIZ, Tânia Lobo. *Lei de Arbitragem e Lei de Mediação Anotadas*. Londrina: Toth, 2020. 67 p.

²⁶ AZEVEDO, André Gomma de. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Brasília Jurídica, 2002. 72 p.

ocasionam o binário conquista-perda, já que cada vitória de um lado representa, necessariamente, um insucesso do outro²⁷. Nessa dinâmica, os negociadores operam alicerçados em posições, ou seja, com base no que visam alcançar, relativizando-as gradativamente, por meio de concessões²⁸. Dessa forma, a falta de transparência e a retenção de informações são os caminhos para conquistar os objetivos²⁹.

Como corolário, a negociação distributiva tem o potencial de acentuar o conflito latente ou já instalado e expressado. As posições, por estarem amparadas em uma conduta de sobreposição de vontades, irrelevância dos interesses da parte contrária e procura pela vantagem, levam a resultados contraproducentes, porque favorecem os embates de ânimos e as concessões, prejudicando o trato entre os negociadores, consumindo tempo e ocasionando a impossibilidade do acordo, ou somente gerando-o, assente ao que remanesceu da barganha, levando a uma solução de soma-zero que, muitas vezes, não atende as necessidades apresentadas. Do exibido, negociar orientado por posições é prejudicial, considerando a ótica relacional, procedimental e dos objetivos almejados.

Da inércia das posições, ou não se atinge um acordo, ou a pactuação obtida não representa uma real possibilidade de solução, mas, tão somente, dada a imposição de anseios, uma resposta transitória, que desembocará na retomada do conflito, devido ao não tratamento das questões nele contidas. Com fulcro no referido, é patente a menor eficácia da negociação distributiva, não podendo ser considerada o meio mais propício de acesso à justiça, na visão da “terceira onda”, posto que o forte elemento adversarial fomenta o inadequado tratamento da desavença, propiciando a amplificação e a repetição dela.

Em alternativa, existe a negociação integrativa ou ganha-ganha. Nessa vertente, as partes trabalham com uma base binária diferente: elas cooperam para produzir valor e competem para reparti-lo, de maneira que cada uma tenha os interesses satisfeitos, pois o ganho de uma não mais representa a privação da outra³⁰. Tal aparato torna-se viável, porquanto, primeiro as partes concentram-se nos interesses, isto é, nos motivos representados por sentimentos, carências ou aspirações, e não mais nas posições³¹. Posteriormente, somando-se à percepção das metas, ocorre a ampliação do valor disponível para todos, repartindo-o, de forma a viabilizar a satisfação adequada dos objetivos³².

Da análise do mecanismo da negociação ganha-ganha, depreende-se a imprescindibilidade da troca de informações, sem a qual a percepção dos interesses, o foco nos pontos comuns e a elaboração de soluções satisfatórias restariam improváveis de serem percebidos, elaborados e alcançados. Perante o exposto, a comunicação é extremamente importante

²⁷ WATKINS, Michael (org.). *Negociação*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019. 206 p.

²⁸ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordo sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

²⁹ LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. *Fundamentos de Negociação*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 315 p.

³⁰ WATKINS, Michael (org.). *Negociação*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019. 206 p.

³¹ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordo sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

³² MAYER, Bernard S. *The Dynamics of Conflict Resolution: a practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 263 p.

para o sucesso da negociação integrativa, porque sem a interlocução, prejudica-se a transmissão e a coleta dos interesses existentes na disputa a ser pacificada.

Nessa toada, torna-se claro que o panorama trazido pela negociação integrativa está alinhado aos atributos indicados na mediação e no movimento de acesso à justiça. Diferente da direção seguida pela perspectiva distributiva, centrada em vencedor e perdedor, o rumo integrativo volta-se à solução apoiada na cooperação e adequada divisão do valor criado.

No curso da reverberação da negociação sobre a mediação, é possível apreender que nesta estão contempladas as propriedades da negociação por princípios. A negociação apoiada em princípios consiste em marco no campo da resolução de conflitos, ao superar o paradigma da negociação de soma-zero, em favor da vertente que enseja um ambiente de pactuações, onde as metas e o relacionamentos não são matérias diametralmente opostas e excluídas, mas sim coexistem nos acordos. Com a intenção de assegurar o respeito a esses elementos, encontram-se incorporados no sistema principiológico quatro componentes: a separação das pessoas do problema, a atenção aos interesses em vez das posições, a elaboração de possibilidades de ganhos mútuos e a aplicação de critérios objetivos³³.

Como princípio inicial, separar as pessoas do problema preconiza proporcionar a consideração pela participação do outro, na qualidade de sujeito necessário e essencial para a resolução da desavença. Tal preceito justifica-se, ao subsistir para as partes a incumbência de lidarem com um problema e não de integrarem um confronto. Nesse sentido, o princípio favorece a eliminação da confusão advinda do relacionamento e da demanda, refreia o agravamento da conduta adversarial e evita a rejeição dos acordos, devido à falta de confiança, tendo em vista a integração da participação e das intenções dos demais pactuantes.

Excluir um dos negociadores, seja pela incapacidade de distinguir a pessoa do problema, ou por entender que já possui a solução, representa um forte ingrediente na direção da impossibilidade da transação. Se a negociação advém de um ajuste entre as partes, caso alguma não seja incluída no desenvolvimento das balizas definidoras da solução indicada, ela não confiará e não creditará legitimidade na proposta concebida de modo fragmentado.

A comunicação constitui outro fator abrangido pelo primeiro princípio. O diálogo é indispensável para a captação e fornecimento apropriado dos interesses. Buscando a troca de percepções, deve-se focar na assimilação de traços expressados que auxiliem na identificação das motivações, tais como os pontos de vista e as emoções sobre a divergência.

No tocante ao aspecto emocional, destaca-se que ele é igualmente abordado na separação das pessoas dos problemas, uma vez que as emoções não podem ser negligenciadas, porquanto também compõem os interesses. Expressar e reconhecer as emoções representa uma maneira de indicar compromisso com a negociação em pauta, facilitando o estabelecimento de um ambiente mais fecundo à formação dos ajustes³⁴.

O próximo princípio consiste no foco nos interesses e não nas posições. Com fundamento nos elementos explorados na negociação integrativa, torna-se evidente a importância dos interesses para a identificação de metas comuns e complementares, primordiais à viabilização da formação de valor.

³³ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordo sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

³⁴ Ibidem.

O terceiro princípio, a criação de opções, refere-se ao fomento do valor contido na negociação, a fim de viabilizar ganhos mútuos. Na geração de alternativas, intenta-se superar a desconsideração pela diversidade de soluções e pelas noções alheias, em prol de benefícios comuns. Nesse cenário, as possibilidades só surgem com o desapego das posições e por intermédio da adoção do diálogo, indicando os variados interesses envolvidos.

Como última etapa, em consequência dos três princípios anteriores e considerando os recursos criados, havendo a presença de soluções viáveis, que permitam a satisfação dos objetivos pretendidos, deve-se empregar critérios objetivos para o fracionamento do valor. A adoção de parâmetros claros é importante, pois previne a imposição de vontade, otimiza o tempo das discussões, evita ataques pessoais e estimula o equacionamento dos problemas.

Levando em conta os atributos reunidos, há vários exemplos onde a mediação é aplicada como forma de acesso à justiça. No Canadá, conflitos trabalhistas relativos às negociações coletivas podem ser sanados pelo *Federal Mediation and Conciliation Service*³⁵. Nos Estados Unidos, o Departamento de Justiça possui o programa *Community Relations Service*, o qual utiliza a mediação para a solução de conflitos envolvendo questões raciais³⁶. Em 2008, o Parlamento Europeu aprovou a *Directive 2008/52/EC*, determinando que os países membros do bloco executassem a mediação, como de método de resolução de conflitos³⁷.

Apesar de existirem notáveis vantagens na utilização da mediação, também estão presentes várias limitações. No papel de restrições há, principalmente, o uso de táticas distributivas, onde se busca ludibriar, dificultar o acesso à informação, impor posições, retardar o avanço de medidas e mitigar a participação do outro, para obter vantagem³⁸.

A partir dos elementos demonstrados, retomando a análise das dificuldades encontradas no PIM, verifica-se que elas possuem forte correspondência com os entraves à mediação. À vista disso, o paralelo estabelecido possibilita reconhecer que a Renova, sob o pretexto integrativo, operacionalizou um procedimento contendo vários instrumentos distributivos. A opção pela alternativa competitiva, em situações que deveriam ser imbuídas pela solução conjunta simboliza o dilema do negociador, um dos mais relevantes obstáculos à negociação. Com essa motivação e diante do PIM, a seguir, o dilema será examinado.

3 O DILEMA DO NEGOCIADOR: ASPECTOS TEÓRICOS

³⁵ GOVERNMENT OF CANADA. *Labour Relations: Federal Mediation and Conciliation Service*. 2021. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-relations.html>. Acesso em: 18 set. 2021.

³⁶ DEPARTMENT OF JUSTICE. *Organization, mission and functions manual: community relations service*. Community Relations Service. 2021. Disponível em: <https://www.justice.gov/jmd/organization-mission-and-functions-manual-community-relations-service>. Acesso em: 18 set. 2021.

³⁷ EUROPEAN UNION. Directive nº 2008/52/EC, de 21 de maio de 2008. On certain aspects of mediation in civil and commercial matters. Strasbourg, Disponível em: http://publications.europa.eu/resource/cellar/765b7161-8950-44ca-9b48-03ef5954ce8a.0006.03/DOC_1. Acesso em: 18 set. 2021.

³⁸ MAYER, Bernard S. *Beyond Neutrality: confronting the crisis in conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 312 p.

Segundo os dados reunidos a respeito da negociação, tanto na vertente distributiva, quanto na integrativa, a competição é uma variável constante. No caso da tratativa por posições, a catalisação e o acirramento do conflito constituem desfechos bastante prováveis, ao afastar as condições para uma convenção capaz de atender aos interesses e ao acesso à justiça. A incongruência na relação de soma-zero mostra-se nas concessões e no resultado que, quando possível, invariavelmente, estabelece um vencedor e um derrotado, perdendo-se a conformidade com a natureza contributiva das partes e dos motivos na busca do acordo.

Por outro lado, há a negociação pautada pela cooperação, criando valor, acompanhada da competição, para a requisição de proveitos, representando melhor meio de acesso à justiça. Para atingir o resultado colaborativo, porém, a competitividade requer intervenção, do contrário, o mecanismo mormente ganha-ganha pode convergir para um procedimento ganha-perde. Na volubilidade desse ponto de inflexão, repousa um dos maiores desafios do campo da negociação e da resolução de conflitos: o dilema do negociador.

A origem do dilema do negociador advém de um outro problema bastante célebre no campo da tomada de decisões: o dilema do prisioneiro. Em síntese, o dilema do prisioneiro representa um gênero de modelos, fundamentado em uma coleção de premissas, onde os envolvidos na representação detêm todos os dados uns sobre os outros, não trocam informações, não estabelecem escolhas juntamente e julgam racionalmente as possibilidades de ações, de maneira que, a cada interação, enfrenta-se a dúvida relativa a ganhar mais conjuntamente cooperando ou auferir maior aproveitamento individualmente competindo.

A contribuição do dilema do negociador manifesta-se pela flexibilização de alguns desses requisitos, quais sejam, a possibilidade de diálogo entre os sujeitos, a formação de opções de maneira coparticipativa, concomitantemente a ausência da cognição absoluta, mantendo-se o modo racional acerca da eleição das alternativas³⁹. Modificando a modelagem, permite-se que as análises referentes às consequências da negociação tornem-se mais conectadas com o real comportamento dos negociadores, ao produzir compreensões mais verossimilhanças com os resultados das transações.

No plano das relações internacionais, em que as regras e os compromissos são extremamente dependentes da negociação, o dilema do negociador encontra ambiente conveniente para sobressair-se. Por exemplo, nas discussões envolvendo Brasil, União Europeia e Estados Unidos, no tocante a questões relativas ao agronegócio, o dilema deteriora a qualidade das convenções realizáveis, dificultando ou impedindo a formação de tratados competentes o suficiente para abranger os vários interessantes levantados por esses países⁴⁰.

Com base na relevância revelada, faz-se necessário um entendimento nítido, em relação a como o dilema do negociador opera sobre uma composição. Com esse objetivo, impõe-se o exame da Figura 1 a seguir:

³⁹ LAX, David A.; SEBENIUS, James K. *The Manager as Negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: The Free Press, 1986. 395 p.

⁴⁰ LEMPEREUR, Alain Pekar; SEBENIUS, James; DUZERT, Yann (org.). *Manual de Negociações Complexas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 172 p.

		Escolhas do negociador B	
		Criar	Demandar
Escolhas do negociador A	Criar	bom / bom	Muito bom / Péssimo
	Demandar	Muito bom / Péssimo	Medíocre / Medíocre

Figura 1 - Esquemática demonstrando as possibilidades de escolha dos negociadores A e B, representadas pelas alternativas criar e demandar, contendo os respectivos ganhos: muito bom, bom, péssimo e medíocre, resultantes da relação de pactuação, influenciada pelo dilema do negociador.

Fonte: Adaptado⁴¹.

Com suporte na Figura 1, verifica-se que os negociadores A e B podem atuar criando ou demandando valor. Dessa forma, se ambos os pactuantes operarem formando valor, os dois atingirão um resultado bom. Entretanto, a situação em questão é dotada de instabilidade, pois a parte que primeiro proceder para reclamar benefícios, vai obter um retorno muito bom, enquanto a outra suportará uma retribuição péssima. Identificada a hipótese de impermanência e a oportunidade de não restar na qualidade de lesado, mas sim de vencedor, cada negociador tende a reivindicar valor, acarretando o pior desenlace realizável, equivalendo a uma negociação medíocre para os envolvidos.

Da dinâmica relatada, retira-se a constatação de que o dilema do negociador, embora presente a oportunidade de colaborar, continuamente induz as partes a adotarem uma postura aguerrida. A conduta adversarial encontra, enquanto força motriz, a frágil propensão a gerar valor proveniente da própria estrutura da negociação. Justamente, devido à impossibilidade da supressão da competição, esta coexiste com a cooperação, formando uma tensão composta pela geração e pela reivindicação de proveitos, de forma que, o fracionamento do ganho, depende, precisamente, de como a criação de valor foi disposta⁴².

Transladando as observações realizadas para a negociação distributiva e integrativa, nota-se que o primeiro caso corresponde à categoria dotada de maior antagonismo e pior conclusão, ao passo que o segundo é o sinalizado pela volatilidade, podendo iniciar pela colaboração e evoluir para uma finalização boa, atendendo as metas dos negociadores; ou para um encerramento muito bom-péssimo, onde uma das partes competiu e a outra cooperou; ou ainda, para um arremate medíocre-medíocre, regido pela concorrência. Das perspectivas mencionadas, só o panorama integrativo, caso trabalhada a suscetibilidade ao dilema do negociador, ocasiona maiores oportunidades de pacificação e de acesso à justiça.

Caracterizados os efeitos do dilema do negociador, pela dependência que mediação tem da negociação, é possível obter inferências, quanto às consequências do obstáculo sobre

⁴¹ LAX, David A.; SEBENIUS, James K. *The Manager as Negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: The Free Press, 1986. 395 p.

⁴² Ibidem.

o mediar. Como a mediação é em uma negociação facilitada, resta o corolário de que ela também é afetada pelo dilema, podendo vir a ser prejudicada, se, apesar do terceiro imparcial, o procedimento ganha-ganha não for estabelecido. Dessa dedução, caso a tensão entre criar e demandar valor não seja reduzida, assim como na negociação, há a atenuação das premissas para um acordo de benefício mútuos. Com a redução do meio para o entendimento, também se perde o acesso à justiça, na ideia da “terceira onda”, ou seja, de um meio autocompositivo propício a promover condições adequadas para pleitear o bem da vida pretendido.

Investigando-se a fragilidade da negociação integrativa e da mediação, observa-se a inexistência de viabilidade, acerca da criação de valor desvinculada da captação de interesses, somente propensos à percepção, quando comunicados. A indispensável troca de dados transparece uma das principais propriedades da disputa, qual seja, a assimetria das informações entre os conflitantes, consistindo a diferença de conhecimento, no tocante às condições e propensões da contenda, a geratriz das ocasiões de aproveitamento, porquanto um interesse revelado está suscetível de ser utilizado como uma vantagem, em vez de ser empregado na criação de valor⁴³. Nessa lógica, caso as partes não estejam aptas a manejar a negociação, ou ela se converterá em um impasse, não se revelando informações, ou em um resultado distributivo mutuamente indesejado.

Por conseguinte, na negociação, um elemento extremamente importante é a administração das informações. Em um procedimento regulado pela constituição de um fluxo de fatos e de noções permutadas, comutando os objetivos visados, expor todos os dados precipitadamente, tem grande chance de estimular a busca por vantagens, ocasionando a hipótese medíocre ou muito boa-péssima do dilema.

Mediante a dificuldade reconhecida, as metas visadas devem ser trazidas à tona de forma controlada e racional, buscando-se assegurar a cooperação, enquanto tenta-se evitar os efeitos negativos da competição. O esclarecimento, relativo aos interesses é estratégico, ao apresentar as informações com o propósito de estimular a colaboração da outra parte e fomentar as condições da negociação integrativa. A fim de viabilizar o emprego da troca de ideias, a divulgação das predileções deve manifestar-se gradualmente, iniciando dos pontos mais gerais e, paulatinamente, seguir para os mais específicos.

Sob outra perspectiva, o compartilhamento gradativo de informações também serve para aferir a incidência das repercussões infrutíferas do dilema do negociador na pactuação. À medida que as inclinações são comunicadas, pode-se verificar se o outro almeja aproveitar-se e apenas reivindicar valor ou se está disposto a promovê-lo, respeitando a reciprocidade da repartição de interesses e a valorização do relacionamento já formado ou em construção.

Importante destacar que o dilema do negociador não gera efeitos desfavoráveis tão somente ao derrotado na negociação. Como o negociador vencedor provavelmente participará de rodadas de pactuação com outros sujeitos, a repercussão social referente à atuação dele será difundida, resultando na vinculação à uma imagem oportunista, inibidora da divisão de informações e de transação colaborativa, por receio da exploração⁴⁴.

Com intuito de favorecer a negociação integrativa e o acesso à justiça por ela proporcionado, considerando os fundamentos colecionados, extrai-se que, a tensão característica do

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ KOROBKIN, Russell. *Negotiation: theory and strategy*. 2. ed. Toronto: Wolters Kluwer, 2009. 454 p. p. 198.

dilema do negociador, deve ser gerida. Perante o demonstrado, o modo mais propício de minimizar os efeitos do dilema ocorre pela cooperação, com comunicação, compartilhamento apropriado de informações e respeito à relação.

Em que pese a possibilidade da aplicação da direção integrativa na negociação desassistida, ela depende exclusivamente da interação promovida pelas partes, o que pode levar a uma situação contenciosa devido às dissonâncias. Em contrapartida, a mediação, pela atividade do terceiro imparcial facilitando o diálogo, encontra-se mais favorável a atenuar as sequelas do dilema do negociador⁴⁵. Complementando essa qualidade, a negociação por princípios, contida igualmente na mediação, também é entendida, como ferramenta mitigadora das flutuações envoltas na criação e demanda por valor⁴⁶.

No entanto, como será apresentado no ponto a seguir, com lastro nas características do caso concreto em estudo, o PIM sujeitou-se aos efeitos do dilema do negociador. Tal condição desperta, então, a necessidade de averiguar meios de lidar com essa barreira.

4 O DILEMA DO NEGOCIADOR: EFEITOS SOBRE O PROGRAMA DE INDENIZAÇÃO MEDIADA

A despeito das vantagens descritas, mesmo com o desenvolvimento do Programa de Indenização Mediada, o caso da Fundação Renova foi fortemente acometido pelas marcas negativas do dilema do negociador, pois assim como o dilema afeta a negociação, ele também acomete a mediação, por esta ser intrinsecamente ligada ao negociar, o que levou uma abordagem inicialmente ganha-ganha a avançar para uma prática de soma-zero. Em relação aos componentes distributivos do PIM, evidencia-se a dificuldade de comunicação com a Renova, o fornecimento de informes de difícil compreensão ou incorretos e o emprego da negociação por posições, enquanto, dos vitimados, exigiam-se dados transparentes. A partir dos traços indicados, verifica-se que, dos atingidos, esperava-se a cooperação, ao passo que a Renova atuava competitivamente, levando a mediação, inicialmente, a resultados muito bom-péssimos e, com a propagação do renome da Fundação, logrou-se desenlaces medíocres.

Expandindo essa ótica, evoca-se o atributo de *claims resolution facility* conferido à Fundação Renova. Na qualidade de entidade de infraestrutura específica, a legitimidade e viabilidade das respostas da Renova não decorrem apenas TTAC, mas, principalmente, deveriam originar-se da ampla participação dos atingidos pelo desastre da barragem de Fundão⁴⁷. A negligência atinente ao parâmetro do envolvimento colaborativo se perpetuou ao longo dos anos, sedimentando uma reputação de unilateralidade, ao desconsiderar reiteradamente pleitos, dúvidas e necessidades específicas produzidas pelos danos experimentados nas diversas comunidades. Sem a integração dos vitimados, as medidas implementadas pela Fundação, compelidas pelo dilema do negociador, iniciaram uma sequência de desvirtuamentos nos termos da negociação por princípios, propagando repercussões que refletiram na mediação, ao

⁴⁵ ARROW, Kenneth et al (org.). *Barriers to conflict resolution*. New York: W. W. Norton & Company, 1995. 358 p.

⁴⁶ SEBENIUS, J.K. Negotiation Analysis: A Characterization and Review. *Management Science*, Linthicum, v. 38, n. 1, p. 18-38, jan. 1992.

⁴⁷ MCGOVERN, Francis E. The what and why of claims resolution facilities. *Stanford Law Review*, [s.l.], v. 57, p. 1361-1389, abr. 2005.

transigir aspectos essenciais à garantia da concomitância do respeito ao relacionamento das partes e às metas desejadas.

Violando a separação das pessoas do conflito, a não incorporação dos afetados, impede que os indivíduos se reconheçam nos artifícios impostos e os vejam como apropriados, diante dos dramas vivenciados⁴⁸. Por não atuarem ativamente, ao invés de receberem como bem-intencionadas as propostas da Renova, estas são, na verdade, enxergadas com desconfiança, permeada pela desvalorização da condição de sujeito atingido e pelo receio da revitimização, em face de um acordo possivelmente desbalanceado, não projetado para atender as necessidades, mas sim, elaborado mediante a abertura dos vitimados em prestar informações, suscitando a formação do binômio ganhador-perdedor e da consequência muito boa-péssima, em andamento típico do dilema do negociador.

No modelo das *claims resolution facilities*, o resultado negativo do dilema é reforçado, pois a mesma instituição que detém a incumbência de controlar as verbas relativas às compensações, decide, em um procedimento inquisitorial, com relação aos aptos a ingressar no programa de reparação. A falta de paridade configura uma relação pautada pela desigualdade de possibilidades, já que de um lado tem-se uma potencial vítima, em estado de vulnerabilidade, muitas vezes, sem a apropriada assistência jurídica, e do outro, há um organismo hierarquicamente superior, concentrando recursos e atribuições⁴⁹. Pelas diferenças, a característica coparticipativa da mediação míngua, de forma que a disparidade favorece a vantagem ao demandar, aumentando a tensão no dilema do negociador.

Ainda sobre o primeiro preceito da negociação por princípios, contata-se que a dificuldade de comunicação com a Fundação Renova, denota a perda de mais um elemento significativo da dimensão ganha-ganha: a troca de informações. As implicações tornam-se claras, quando se entende que a Renova é a responsável por repassar aos atingidos esclarecimentos, quanto aos direitos que possuem, aos impactos do desastre e ao modo de proceder a compensação. Por ser realizada diretamente pela Fundação, sujeito parcial, as exposições tornam-se danosas, inclusive, à própria mediação, posto que, em vez de o mediador assumir a totalidade da intermediação dos discursos, ele está restrito às sessões de indenização, restando estas prejudicadas, pelos demais diálogos sem o terceiro imparcial, porquanto se revigora a assimilação das partes e dos problemas como uma única questão.

Sem a interlocução clara e acessível a todos os interessados, a reciprocidade não se aperfeiçoa, ao fazer com que os canais responsáveis pelo fluxo de conteúdos interrompam-se ou remanesçam desgastados, inviabilizando o intercâmbio de objetivos e emoções. Desprovida da devida consideração, a questão emocional perpetua sentimentos contraproducentes às condições necessárias à produção de um acordo profícuo, corroborando com o ciclo de discussões improdutivas, desperdício de tempo e a sensação de que não há resultados de ganhos mútuos possíveis.

Persistindo a confusão entre personagens e adversidades, conquanto a Fundação Renova não seja a responsável pela tragédia, ela passa a ser compreendida como segmento e

⁴⁸ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Reparação Individual nos Territórios de Rio Doce, Santa Cruz do Escalvado e Chopotó: uma análise do desenho, procedimentos e da cobertura do cadastro, do programa de indenização mediada e do auxílio financeiro emergencial da fundação renova*. São Paulo: FGV, 2020. 284 p.

⁴⁹ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL et al. *Recomendação Conjunta Nº 10 de 26 de março de 2018*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/recomendacao-conjunta-mpf-fundacao-renova>. Acesso em: 15 jun. 2021.

representante da Samarco, reanimando o receio das vítimas de serem afetadas negativamente⁵⁰. A sensação de insegurança incentiva, na mediação, o comportamento não contributivo dos impactados, terminando por desencadear a demanda por valor e consumir a escada de tensão no dilema do negociador, produzindo acordos medíocres.

A exploração da informação também merece atenção ao tratar da elegibilidade para o PIM. A problemática que se apresenta, surge vinculada ao procedimento de transferência de intuitos e sentidos, porquanto as vítimas devem apresentar vários esclarecimentos a respeito de aspectos pessoais e dos danos que entendem terem sofrido, contrastando com a prestação opaca de dados inverídicos pela Renova⁵¹. Pela falta de paridade na troca de conhecimentos, prejudicam-se o foco nos interesses e a formulação de opções. Nessa exposição, mesmo a mediação, torna-se incapacitada para superar a negociação por posições em curso, abrandando-se a criação de valor e de soluções mutuamente benéficas.

Pela perda dos princípios, ainda há a distorção da estipulação dos critérios objetivos, os quais passam a ser utilizados para validar concessões e a sobreposição de vontades. De frente essas circunstâncias, os papéis colaborativos e competitivos acabam por conduzir ao corolário muito bom-péssimo ou medíocre do dilema do negociador.

Por efeito da desnaturação da negociação por princípios, indica-se que, no PIM, vigora a negociação por posições, onde, de um lado, a Renova tem a missão de reparar e neutralizar a devastação provocada por Fundão e, do outro, os acometidos pela calamidade buscam a maior contrapartida possível. Assente à mecânica do ressarcimento, caso a tensão entre criação de valor e a requisição de ganhos não seja arrefecida, o resultado será desfavorável para a Fundação, por exemplo, com o pedido de extinção ou ajuizamento de cumprimento de compromisso de conduta, e para as vítimas, com as indenizações ineficazes.

Na tentativa de reverter o quadro factual, melhorando a participação dos atingidos e o acesso à informação, os órgãos de fiscalização cobraram da Renova a mudança de postura. Para tanto, a Fundação deveria trazer dados verdadeiros e acessíveis, bem como viabilizar as assessorias técnicas previstas no Aditivo ao Termo de Ajustamento de Conduta Preliminar, permitindo que os vitimados tivessem um melhor entendimento sobre os danos sofridos.

Apesar dos benefícios dos informes claros e da assessoria técnica, continuou havendo, na interlocução entre a Renova e os atingidos, a possibilidade de exploração, por meio da permuta inadvertida de dados, da falta de confiança, do foco nas posições, da desconsideração das questões emocionais e da ausência da construção consensual de soluções. Nesse quadro, o dilema do negociador, ao motivar a postura ganha-perde, segue prejudicando o acesso à justiça, na perspectiva da “terceira onda”, porquanto a mediação tem mitigadas as condições de possibilidade para os acordos reciprocamente proveitosos.

⁵⁰ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL; MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Parecer Nº 279/2018/SPPEA*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/parecer-no-279-2018>. Acesso em: 31 ago. 2021.

⁵¹ MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL et al. *Recomendação Conjunta Nº 10 de 26 de março de 2018*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/recomendacao-conjunta-mpf-fundacao-renova>. Acesso em: 15 jun. 2021.

Em atenção à persistência das dificuldades, em 2021, o Observatório Nacional sobre Questões Ambientais, Econômicas e Sociais de Alta Complexidade, Grande Impacto e Repercussão, constituído pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Conselho Nacional do Ministério Público, iniciou uma série de esforços para reavaliação e repactuação dos programas conduzidos pela Renova. Dentro do escopo de ações encontram-se a realização de audiências públicas com os atingidos e de rodadas de discussões com instituições de justiça.

Contudo, dar voz aos afetados não se confunde com a efetiva participação e possibilidade de influência sobre as obrigações que virão a suceder. Como se constata das notas oficiais, até a 5ª rodada, ao contrário do ocorrido com as empresas, os impactados não compuseram as mesas de negociações. Exclusão observada também na Carta de Premissas para o novo pacto. Tais contenções são semelhantes aos obstáculos já vislumbrados no TTAC, indicando a inobservância da negociação por princípios, elemento motivador de grande repercussão, quanto a falta de identificação e de confiança dos atingidos, em relação às providências a serem estabelecidas, fortalecendo a tensão no dilema do negociador.

Na direção do aprimoramento da relação entre a Fundação e os atingidos, visando o acesso à justiça, a adequada compensação e a funcionalidade das *facilities* semelhantes à Renova, a ampliação da mediação detém potencial. Dessa forma, pelo redimensionamento, as circunstâncias integrativas favorecedoras da elaboração de acordos reciprocamente profícuos são estimuladas, em desfavor dos elementos lesivos dilema do negociador.

■ CONCLUSÃO

A análise dos conteúdos coadunados nesta pesquisa permite perceber que buscou-se conhecer as implicações do dilema do negociador, na qualidade de obstáculo ao acesso à justiça, em razão da mediação desenvolvida pela Fundação Renova, no PIM. Outrossim, pelo caso aventado, também se explorou os efeitos do dilema para as *claims resolution facilities*.

A princípio, observou-se o desastre da barragem de Fundão, ao apresentar uma calamidade única. Pela excepcionalidade dos impactos, uma via de reparação mais diligente foi concebida no Termo de Transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC), incumbindo a *facility* Fundação Renova de gerenciar os programas de reparação e compensação, dentre os quais, o PIM, designado, através da mediação, de determinar as indenizações aos particulares.

A atividade de compensação realizada no PIM, contudo, deu-se pautada por desaprovações dos órgãos de fiscalização. Questões como comunicação inapropriada, restrição dos atingidos na elaboração dos dispositivos indenizatórios, aplicação da negociação de som-zero, presentes já na vigência do TTAC, continuaram a existir no TAC Governança, promovendo a perda da pluralidade e das contribuições dos afetados.

Em razão do PIM ser fundado na mediação, prosseguiu-se a investigação desta técnica no âmbito do acesso à justiça. Da verificação, restou que a mediação integra um mecanismo de pacificação social, devendo, para tanto, ser conduzida pelas partes, com o auxílio de um terceiro imparcial, viabilizando a comunicação e a negociação por princípios, ao propiciar as condições integrativas aptas ao entendimento e ao acesso à justiça, oportunizando o respeito ao relacionamento e aos objetivos das partes.

Por intermédio dessas reflexões, percebeu-se que a dinâmica do PIM, detentora da premissa ganha-ganha, enveredou por um dispositivo ganha-perde. A mudança constatada, corresponde a um dos principais problemas na área negocial: o do dilema do negociador.

No dilema, em que pese a possibilidade de ambos os negociadores colaborarem, estes, pelo risco de serem reciprocamente explorados, ingressam na reivindicação de ganhos, levando ao resultado muito bom-péssimo ou medíocre. Nesse quadro, caso a tensão entre a criação e a demanda por valor não seja administrada, frustra-se a mediação.

Na conjuntura do dilema do negociador, reconheceu-se a aptidão da vertente integrativa para lidar com a tensão. Porém, a efetividade da técnica está condicionada ao controle das informações permutadas pelas partes, a fim de mitigar as chances de exploração.

Não obstante a mediação seja cabível, através do terceiro imparcial e da negociação por princípios, para lidar com o dilema, não foram estas as constatações alcançadas do PIM. Pelas dificuldades na comunicação, pela estrutura inquisitorial, por transmitir os direitos dos atingidos e os esclarecimentos sobre o desastre, condensando a mediação apenas às interlocuções relativas a valores, desrespeitou-se a negociação por princípios, estimulando-se as implicações negativas do dilema do negociador.

Nesse sentido, as providências dos órgãos de fiscalização, seja pela obrigatoriedade da Renova de prestar informações desveladas e corretas, ou pela assistência técnica, não mitigaram a tensão do dilema. A inépcia subsiste, já que permanece a comunicação direta da Fundação Renova com os atingidos e a falta da implementação da negociação por princípios.

Em resposta, a mediação tem de ser repensada, visando a efetividade do acesso à justiça. O novo desenho deve ampliar a mediação, trazendo para ela o papel de apuração dos elegíveis ao PIM, bem como o de fornecer informações às pessoas afetadas. Por essa prática, os dados confusos ou improcedentes da Renova seriam filtrados, tratados e disponibilizados, amortizando os efeitos do dilema. Em paralelo, os afetados encontrariam um serviço capaz de acolher as emoções e os interesses, permitindo a ativa participação e influência sobre os instrumentos de indenização, dirimindo a conotação negativa da Fundação, ao passo em que esta não angariaria vantagens do caráter inquisitorial e dos dados pessoais obtidos.

Alargando a mediação, há maior chance de existir a participação consensual e de implementar a negociação por princípios, reduzindo a tensão do dilema, ou evitando-se táticas e acordos distributivos prejudiciais às partes e ao acesso à justiça. Diante do exposto, o cenário de Fundão e do PIM ganha relevância, ao permitir compilar o entendimento de que, caso uma *claims resolution facility* restrinja a mediação e o envolvimento dos atingidos, conduzindo-se pela aparente vantagem do dilema, ela promoverá barreiras ao adequado manejo do conflito e ao acesso à justiça, comprometendo o próprio sistema de compensação.

REFERÊNCIAS

ARROW, Kenneth *et al* (org.). *Barriers to conflict resolution*. New York: W. W. Norton & Company, 1995. 358 p.

AZEVEDO, André Gomma de. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Brasília Jurídica, 2002. 72 p.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988. 168 p.

COSTA, Patricia Ayub da; MUNIZ, Tânia Lobo. *Lei de Arbitragem e Lei de Mediação Anotadas*. Londrina: Toth, 2020. 67 p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2016: ano-base 2015*. Brasília: CNJ, 2016.

DEPARTMENT OF JUSTICE. *Organization, mission and functions manual: community relations service*. Community Relations Service. 2021. Disponível em: <https://www.justice.gov/jmd/organization-mission-and-functions-manual-community-relations-service>. Acesso em: 18 set. 2021.

EUROPEAN UNION. Directive nº 2008/52/EC, de 21 de maio de 2008. On certain aspects of mediation in civil and commercial matters. Strasbourg, Disponível em: http://publications.europa.eu/resource/cellar/765b7161-8950-44ca-9b48-03ef5954ce8a.0006.03/DOC_1. Acesso em: 18 set. 2021.

FALECK, Diego. Desenho de sistemas de disputas e os rompimentos das barragens de Fundão e Santarém: programa de indenização mediada (PIM). *Revista da Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais*, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 13-15, nov. 2017.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordo sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

FREITAS, Carlos Machado de; SILVA, Mariano Andrade da; MENEZES, Fernanda Carvalho de. O desastre na barragem de mineração da Samarco: fratura exposta dos limites do Brasil na redução de risco de desastres. *Ciência e Cultura*, v.68, n.3, p. 25-30. set. 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Avaliação dos Impactos e Valoração dos Danos Socioeconômicos Causados para as Comunidades Atingidas pelo Rompimento da Barragem de Fundão: análise das matrizes de danos no contexto da reparação do desastre do rio Doce*. São Paulo: FGV, 2019. 64 p.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Impactos do Rompimento da Barragem de Fundão Sobre a Renda Agregada nos Estados e sub-regiões de Minas Gerais e Espírito Santo*. São Paulo: FGV, 2020. 82 p.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Reparação Individual nos Territórios de Rio Doce, Santa Cruz do Escalvado e Chopotó: uma análise do desenho, procedimentos e da cobertura do cadastro, do programa de indenização mediada e do auxílio financeiro emergencial da fundação renova*. São Paulo: FGV, 2020. 284 p.

GOVERNMENT OF CANADA. *Labour Relations: Federal Mediation and Conciliation Service*. 2021. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-relations.html>. Acesso em: 18 set. 2021.

KOROBKIN, Russell. *Negotiation: theory and strategy*. 2. ed. Toronto: Wolters Kluwer, 2009. 454 p.

LAX, David A.; SEBENIUS, James K. *The Manager as Negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: The Free Press, 1986. 395 p.

LEMPEREUR, Alain Pekar; SEBENIUS, James; DUZERT, Yann (org.). *Manual de Negociações Complexas*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 172 p.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. *Fundamentos de Negociação*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 315 p.

MAYER, Bernard S. *The Dynamics of Conflict Resolution: a practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 263 p.

MAYER, Bernard S. *Beyond Neutrality: confronting the crisis in conflict resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 312 p.

MCGOVERN, Francis E. The what and why of claims resolution facilities. *Stanford Law Review*, [s.l.], v. 57, p. 1361-1389, abr. 2005.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Ação Civil Pública nº 5023635-78.2021.8.13.0024*. Belo Horizonte: MPMG, 2021.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL; MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Parecer Nº 279/2018/SPPEA*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/parecer-no-279-2018>. Acesso em: 31 ago. 2021.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL et al. *Recomendação Conjunta Nº 10 de 26 de março de 2018*. 2018. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/mg/sala-de-imprensa/docs/recomendacao-conjunta-mpf-fundacao-renova>. Acesso em: 15 jun. 2021.

RAMBOLL. *Auditoria Rio Doce*. 2017. Disponível em: <https://auditoria-riodoce.ramboll.com/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

RAMBOLL. *Monitoramento do Programa 02: indenização mediada (PIM)*. 2019. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorios-ramboll/pg02_folder_nov2019-1.pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

RAMBOLL. *Indenização Mediada (PIM): monitoramento do programa 02*. 2020. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorios-ramboll/folders-2020/pg002_v10_20-10-2020_aprovado.pdf. Acesso em: 01 set. 2021.

RAMBOLL. *Relatório de monitoramento mensal dos programas socioeconômicos e socioambientais para reparação integral da bacia do Rio Doce: mês 052*. 2021. Disponível em: http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-samarco/documentos/relatorios-ramboll/pr-mg-00023462_2021.pdf. Acesso em: 04 set. 2021.

SAMARCO. *Relatório bienal: 2015-2016*. 2015-2016. 2017. Disponível em: https://www.samarco.com/wp-content/uploads/2020/12/Samarco_Relatorio-Bienal-2015_16-08092017.pdf. Acesso em: 24 ago. 2021.

SAMARCO. *Da mina ao porto*. 2021. Disponível em: <https://www.samarco.com/da-mina-ao-porto/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SAMARCO. *Plano de Recuperação Judicial*: Samarco Mineração S.A. - em recuperação judicial. Samarco Mineração S.A. - Em recuperação judicial. 2021. Disponível em: https://www.samarco.com/recuperacaojudicial/wp-content/uploads/2021/06/1Plano_Recuperacao_Judicial.docx.pdf. Acesso em: 25 ago. 2021.

SAMARCO. *Relações sociais*. 2021. Disponível em: <https://www.samarco.com/relacoes-sociais/>. Acesso em: 24 ago. 2021.

SANDER, Frank E. A. Varieties of Dispute Processing. *Addresses Delivered At The National Conference On The Causes Of Popular Dissatisfaction With The Administration Of Justice*, 70 F.D.R 79, 1976, Saint Paul. ANAIS. Toronto: Thomas Reuters, 2017, p. 18-32.

SEBENIUS, J.K. Negotiation Analysis: A Characterization and Review. *Management Science*, Linthicum, v. 38, n. 1, p. 18-38, jan. 1992.

WATKINS, Michael (org.). *Negociação*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019. 206 p.