

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GIOVANNA TAVARES CORADIN

***CROSS-CULTURAL MEDIATION: AS DIFERENÇAS CULTURAIS NA MEDIAÇÃO
DE CONFLITOS E A NECESSIDADE DE UM MÉTODO QUE AS CONTEMPLE***

CURITIBA

2021

GIOVANNA TAVARES CORADIN

***CROSS-CULTURAL MEDIATION: AS DIFERENÇAS CULTURAIS NA MEDIAÇÃO
DE CONFLITOS E A NECESSIDADE DE UM MÉTODO QUE AS CONTEMPLE***

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Direito, Setor de Ciências Jurídicas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Cândida Pires Vieira do Amaral Kroetz.

CURITIBA

2021

TERMO DE APROVAÇÃO

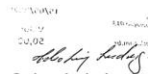
CROSS-CULTURAL MEDIATION: AS DIFERENÇAS CULTURAIS NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E A NECESSIDADE DE UM MÉTODO QUE AS CONTEMPLE

GIOVANNA TAVARES CORADIN

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção de Graduação no Curso de Direito, da Faculdade de Direito, Setor de Ciências jurídicas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Maria Cândida Pires Vieira do Amaral Kroetz
Orientador



Celso Luiz Ludwig
1º Membro



Elton Venturi
2º Membro

Aos meus pais, Heloisa e Giovanni, pelo amor incondicional e
ao meu irmão, Pedro, meu melhor amigo e maior presente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que, com muita paciência e carinho, me guiou ao longo desta trajetória, dando-me forças para superar os obstáculos que surgiram pelo caminho e confiança nas inúmeras vezes que me senti incapaz de continuar e quis desistir.

Agradeço aos meus pais, Heloisa e Giovanni, que com muito esforço e, sobretudo, amor pavimentaram o caminho para que eu chegasse até aqui. Sem vocês eu não teria conseguido, sou eternamente grata por tudo o que vocês fizeram por mim. Não poderia deixar de agradecer, também, ao meu irmão, Pedro Henrique, pelas longas horas que pacientemente me ouviu falar deste trabalho e me ajudou a construí-lo, mas, principalmente, por todo o companheirismo e apoio.

Agradeço à minha madrinha Dione, que sempre nutriu em mim o amor pela leitura, me inspirou ao longo do curso de Direito e, durante nossas conversas sobre sua experiência como conciliadora, me fez ter certeza da relevância do tema deste trabalho.

Agradeço, ainda, à minha professora orientadora, Maria Cândida Pires Vieira do Amaral Kroetz, que dedicou seu precioso tempo para me guiar na construção deste trabalho, bem como para revisá-lo e corrigi-lo, dividindo comigo seus conhecimentos e experiências sempre de maneira leve e atenciosa.

Agradeço, também, aos amigos que me acompanharam nesta importante fase de minha vida – tornando os momentos difíceis mais leves e cheios de sorrisos – e a todos os professores, desde o ensino infantil à graduação, sem os quais este trabalho sequer poderia existir.

A todos, meus mais sinceros agradecimentos e minha mais bela reverência.

“Je crois invinciblement que la science et la paix triompheront de l’ignorance et de la guerre, et que les peuples s’entendront non pour détruire mais pour édifier”

Louis Pasteur.

RESUMO

O presente trabalho diz respeito à *Cross-Cultural Mediation* como Meio Adequado de Solução de Conflitos nos casos envolvendo diferenças culturais e defende a necessidade da elaboração de um método específico para a sua prática. Após uma breve análise sobre a filosofia da linguagem e a interferência da cultura na comunicação, bem como sobre o papel da globalização na aproximação das culturas distintas, passa-se ao estudo da interferência da cultura particular da parte na mediação e negociação. Para tanto, elencaram-se os principais tipos de diferenças culturais encontradas entre os povos e a maneira pela qual elas podem interferir na mediação de conflitos. Com tais características em mente e verificando a ausência de um modelo de mediação que leve em consideração elementos culturais, propõe-se a utilização do método de *cross-cultural mediation* sugerido por Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna como ferramenta para fomentar o diálogo entre as partes de culturas distintas e permitir a transformação do conflito. Trata-se de um modelo pelo qual as partes confrontam narrativas a fim de melhor compreenderem a contraparte. A partir da empatia desenvolvida, buscam uma solução cooperativa para seu conflito, visando a manutenção e equilíbrio da relação futura entre elas.

Palavras-chave: *Cross-Cultural Mediation*; Mediação; Direito; Meios Adequados de Solução de Conflitos; Negociação; Cultura; Comunicação.

ABSTRACT

The present work refers to Cross-Cultural Mediation as an Alternative Dispute Resolution Method for conflicts concerning cultural differences, and defends the need to develop a specific method for its practice. After a brief analysis on the philosophy of language and the interference of culture in communication, as well as on globalization's role in bringing different cultures closer together, we move on to the study of the interference of one party's particular culture in mediation and negotiation. To this end, were listed the main cultural differences found between peoples and the way in which they can interfere in conflict mediation. With such characteristics in mind and verifying the absence of a mediation model that contemplates cultural elements, it is proposed the use of the cross-cultural mediation method suggested by Laura N. Mahan and Joshua M. Mahuna as a tool to foster dialogue between parties of different cultures and allow the conflict's transformation. Through this model the parties confront narratives to better understand the counterpart. Based on the developed empathy, they seek a cooperative solution to their conflict, aiming at maintaining and balancing the future relationship between them.

Keywords: Cross-Cultural Mediation; Mediation; Law; Alternative Dispute Resolution Methods; Negotiation; Culture; Communication.

RÉSUMÉ

Le présent travail concerne la Médiation Interculturelle en tant que Mode Alternatif de Règlement des Conflits dans les cas impliquant des différences culturelles et défend la nécessité du développement d'une méthode spécifique pour sa pratique. Après une brève analyse sur la philosophie du langage et de l'interférence de la culture dans la communication, ainsi que sur le rôle de la mondialisation comme facteur d'approximation des différentes cultures, on passe à l'étude de l'ingérence de la culture particulière de la partie dans la médiation et la négociation. À cette fin, les principales différences culturelles constatées entre les peuples et la manière dont ils peuvent s'immiscer dans la médiation des conflits ont été répertoriées. Compte tenu de ces caractéristiques et vérifiant l'absence d'un modèle de médiation prenant en compte les éléments culturels, on propose l'utilisation de la méthode de Médiation Interculturelle suggérée par Laura N. Mahan et Joshua M. Mahuna comme outil pour favoriser le dialogue entre les parties de cultures différentes et permettent la transformation du conflit. C'est un modèle par lequel les parties confrontent les récits afin de comprendre la contrepartie. Sur la base de l'empathie développée, ils recherchent une solution coopérative à leur conflit, visant à maintenir et à équilibrer la relation future entre eux.

Mots clés: Médiation Interculturelle; Médiation; Droit; Modes Alternatifs de Règlement des Conflits; Négociation; Culture; Communication.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	<i>CROSS-CULTURAL MEDIATION</i>.....	14
2.1	MEDIAÇÃO	14
2.2	O QUE É <i>CROSS-CULTURAL MEDIATION</i> ?	18
3	CULTURA E COMUNICAÇÃO.....	22
3.1	RETROSPECTIVA FILOSÓFICA: FILOSOFIA DA LINGUAGEM, COMUNICAÇÃO E CULTURA.....	22
3.2	GLOBALIZAÇÃO E DIVERSIDADE CULTURAL	25
3.3	INTERFERÊNCIA DA CULTURA NA COMUNICAÇÃO.....	28
4	CULTURA E MEDIAÇÃO: MODELOS DE ANÁLISE DE DIFERENÇAS CULTURAIS.....	32
4.1	EDWARD T. HALL: COMUNICAÇÃO DE ALTO E BAIXO CONTEXTO	34
4.2	GEERT HOFSTEDE: SEIS DIMENSÕES CULTURAIS	38
4.3	JESWALD W. SALACUSE: DEZ MANEIRAS PELAS QUAIS A CULTURA AFETA A NEGOCIAÇÃO	45
5	A NECESSIDADE DE UM MÉTODO PARA A <i>CROSS-CULTURAL MEDIATION</i>.....	50
5.1	SONIA SHAH-KAZEMI E O MÉTODO DE GULLIVER NO DIREITO DE FAMÍLIA	50
5.2	JOHN BARKAI: “ <i>GETTING TO YES</i> ” E OS INTERESSES DE DIMENSÕES CULTURAIS.....	52
5.3	EQUILÍBRIO ENTRE AS ABORDAGENS PRESCRITIVA E ELICITIVA DE CONFLITO NA <i>CROSS-CULTURAL MEDIATION</i>	54
5.4	O MODELO DE LAURA N. MAHAN E JOSHUA M. MAHUNA COMO MÉTODO PARA A <i>CROSS-CULTURAL MEDIATION</i>	55
5.4.1	Fase Individual: Construção, conciliação e consciência.....	59
5.4.2	Fase de Reflexão: Linha de aprendizado em double-loop.....	60

5.4.3	Fase Coletiva.....	62
6	CONCLUSÃO.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

A reflexão acerca da inovação nos meios de resolução de conflitos é assunto relevante e por diversas vezes negligenciado. A sociedade é viva e, como qualquer ser vivo, está em constante transformação. Alteram-se as fronteiras, as relações interpessoais, os meios de comunicação, de transporte e a própria maneira de trabalhar. Se de um lado temos esse movimento constante, de outro os meios de resolução de conflitos se estagnaram. De maneira geral, leva-se o conflito a Juízo, profere-se uma sentença final e, contentes ou não, as partes acatam a solução que lhes é fornecida. É mais cômodo.

Os meios adequados de solução de conflitos foram recentemente resgatados no Brasil justamente com o intuito de oferecer uma opção à morosidade e onerosidade do sistema Judiciário que fornece um desfecho ao conflito sem, necessariamente, resolvê-lo. Entretanto, com a globalização e o notável aumento de contato com culturas distintas, é preciso uma nova reflexão sobre estes meios adequados de resolução de conflitos. Isso porque a partir das experiências vivenciadas, culturas distintas desenvolvem formas diferentes de solucionar conflitos, sendo necessário pensar em meios inovadores que levem em conta características culturais¹.

Dentre os meios inovadores desenvolvidos com especial enfoque para a diversidade cultural encontra-se a *cross-cultural mediation*, objeto de análise do presente trabalho, cujo termo será utilizado em inglês devido a ausência de uma tradução que abarque todas as suas nuances e especificidades, como será melhor desenvolvido em tópico próprio.

Em que pese o estudo da *cross-cultural mediation* tenha se originado no âmbito internacional, especialmente em negociações empresariais, trata-se de tema bastante atual, de suma importância, inclusive no cenário nacional. O Brasil é um país de dimensões continentais², mundialmente conhecido por sua diversidade cultural, sendo certo que culturas distintas entram em conflito.

¹ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. *International Research and Review*, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 11.

² Segundo o IBGE, o território brasileiro possui 8.510.295,914 km². INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Áreas Territoriais**. Disponível em:

Além da diversidade cultural intrínseca ao território brasileiro, os meios de comunicação e de transporte facilitam o contato entre culturas distintas. Mais pessoas saem de seus países por motivos de empregos ou estudos e, apenas para se ter uma ideia, devido a situações geopolíticas bastante complexas, em 2018, o Brasil recebeu 161.057³ solicitações de reconhecimento da condição de refugiado. Desta forma, evidencia-se a necessidade urgente de lidar com as diversidades culturais, inclusive no que diz respeito à solução de conflitos.

Diante da relevância do tema tanto em cenário internacional – onde se desenvolveu – quanto em cenário nacional, o presente trabalho se presta à análise do instituto da *cross-cultural mediation*. Mais especificamente objetiva-se, por meio deste, verificar a maneira pela qual a cultura interfere na mediação e defender a necessidade de elaboração de um método específico para a *cross-cultural mediation*.

Para tanto, em um primeiro momento será feita uma análise do que é a *cross-cultural mediation* e como ela se distingue da mediação como a conhecemos, explicitando a razão pela qual optou-se, neste trabalho, pelo uso do termo em inglês.

Ato contínuo, passa-se a uma reflexão filosófica acerca da influência da cultura e da globalização na comunicação para, posteriormente, abordar de maneira mais aprofundada as possíveis interferências da cultura na mediação propriamente dita. Isto porque a comunicação é a base da mediação e é profundamente influenciada pela cultura do comunicante.

Por fim, serão abordadas as ponderações acerca da necessidade de se considerar os aspectos culturais na mediação de conflitos, bem como de elaborar um método específico para a *cross-cultural mediation*.

<https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?=&t=o-que-e> Acesso em: 11 fev. 2021.

³ UNHCR-ACNUR. **Dados Sobre Refúgio no Brasil.** Disponível em: <https://www.acnur.org/portugues/dados-sobre-refugio/dados-sobre-refugio-no-brasil/#:~:text=Segundo%20dados%20divulgados%20pelo%20C%C3%B4mite,como%20refugiadas%20pelo%20Estado%20brasileiro> Acesso em 11 fev. 2021

2 **CROSS-CULTURAL MEDIATION**

A fim de iniciar o presente trabalho, é necessário explicar, ainda que brevemente, o seu objeto de análise, a *cross-cultural mediation*, distinguindo-a da mediação tradicional.

Diante de um cenário cada vez mais globalizado, em que as fronteiras representam cada vez menos uma barreira intransponível, vislumbra-se um crescente contato com pessoas de países distintos. O mundo se torna mais complexo e interligado a todo momento, seja por meio da tecnologia – que evolui exponencialmente –, das migrações – resultado de questões políticas bastante complexas –, ou mesmo, por meio das negociações internacionais, cada dia mais corriqueiras⁴.

O foco aqui será, justamente, esta última forma de negociação e a maneira pela qual a *cross-cultural mediation* pode ser útil e bastante benéfica para se compreender a parte com quem se negocia. Ademais, nota-se que esta forma de resolução de conflitos permite auxiliar as pessoas de culturas distintas a firmarem o acordo que melhor lhes aprouver. Isso se deve ao papel fundamental exercido pelo mediador de conflitos nos casos de *cross-cultural mediation*, especialmente no que tange à sua inteligência cultural.

Assim, o presente capítulo abordará, inicialmente, a definição e a caracterização da mediação na forma como conhecemos e estamos acostumados para, então, definir a *cross-cultural mediation* e justificar a opção pelo uso do termo em inglês.

2.1 **MEDIAÇÃO**

A mediação, ao lado da negociação, da conciliação e da arbitragem, está inserida naquilo que se convencionou chamar de “meios adequados de solução de conflitos – MASC”⁵. O nome tem origem na sigla em inglês *ADR (Alternative Dispute*

⁴ LIPOVETSKY, G. O reino da hipercultura: cosmopolitismo e civilização ocidental. In JUVIN, H.; LIPOVETSKY, G. **A Globalização Ocidental: Controvérsia sobre a Cultura Planetária**. São Paulo: Editora Manole, 2012.

⁵ Inicialmente se falava em meios *alternativos* de resolução de conflitos, conforme a sigla em inglês ADR (Alternative Dispute Resolution), pois representavam uma alternativa à litigância. Entretanto, foram inseridos no ordenamento jurídico brasileiro como meios *adequados* de resolução de conflitos, conforme disposto na própria Resolução N° 125/2010, do CNJ que “Dispõe sobre a Política Judiciária

Resolution), definida por Garrick Apollon como sendo qualquer meio que permita às partes, caso assim o queiram, resolverem seu conflito sem o submeter a juízo.⁶

Com o passar do tempo, se percebeu que levar as disputas à apreciação do Poder Judiciário talvez não fosse a melhor maneira de resolvê-las. Isso porque, frequentemente, as partes permanecem insatisfeitas com a solução imposta pelo Juiz ao proferir sua sentença. Buscou-se, então, encontrar alternativas que não dependessem da morosidade estatal e que fossem mais benéficas para as partes, conferindo-lhes maior protagonismo – com a voluntariedade e sua efetiva participação na resolução da disputa.

Destarte, houve um resgate dos hoje chamados de “meios adequados de solução de conflitos”, mas que já foram muito utilizados por nossos ancestrais, conforme a analisam Diego Faleck e Fernanda Tartuce:

Pode-se identificar a utilização da mediação, de forma constante e variável, desde os tempos mais remotos em várias culturas (judaicas, cristãs, islâmicas, hinduístas, budistas, confucionistas e indígenas).

Embora diversos autores identifiquem o início do uso da mediação na Bíblia, é viável cogitar que ela exista mesmo antes da história escrita, sobretudo em um contexto mais amplo em que um terceiro imparcial servia a diversas funções.

Há centenas de anos a mediação era usada na China e no Japão como forma primária de resolução de conflitos; por ser considerada a primeira escolha (e não um meio alternativo à luta ou a intervenções contenciosas), a abordagem ganha-perde não era aceitável.⁷

Dentre os meios adequados de solução de conflitos (MASC) mais comuns, o enfoque deste trabalho será, portanto, a mediação, assim definida pelo já citado autor canadense Garrick Apollon:

Nacional de tratamento **adequado** dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.” (grifou-se). CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf> Acesso em: 30 nov. 2020.

⁶ “any process that allows the parties to resolve their dispute without going to court.’ (...) ADR is voluntary in the sense that the parties must choose to refer their dispute to ADR.” APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 263. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 30 nov. 2020.

⁷ FALECK, D. TARTUCE, F. **Introdução histórica e modelos de mediação**. P. 04 Disponível em <http://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Introducao-historica-e-modelos-de-mediacao-Faleck-e-Tartuce.pdf> Acesso em: 30 nov. 2020.

A preliminary definition of deal mediation is: a mediator that intervenes in the pre-contractual or bargaining phase of a contract to facilitate the creation of a durable and efficient contractual relationship for the benefit of the parties.⁸

E, ainda:

Mediation is a process in which a neutral and usually qualified attorney, called a mediator, helps the parties to negotiate a mutually satisfactory settlement to avoid having to adjudicate their dispute in court or through arbitration. Mediation can also be defined as a negotiation session for conflict resolution with the assistance of an expert (mediator). Mediation is neither conclusive nor binding. Therefore, the mediator only proposes a settlement decision subject to the good will and good faith of the parties.⁹

Ana Maria Maia Gonçalves e Leandro Rennó brevemente definem a mediação de conflitos como sendo “*uma forma de resolução de conflitos em que se utiliza a figura de um terceiro imparcial, o Mediador, como facilitador da comunicação e da negociação entre as partes*”¹⁰.

No mesmo sentido, Carlos Eduardo de Vasconcelos:

Mediação é um meio geralmente não hierarquizado de solução de disputas em que duas ou mais pessoas, com a colaboração de um terceiro, o mediador – que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceito –, expõem o problema, são escutadas e questionadas, dialogam construtivamente e procuram identificar os interesses comuns, opções e, eventualmente, firmar um acordo.

Cabe, portanto, ao mediador colaborar com os mediados para que eles pratiquem uma comunicação construtiva e identifiquem seus interesses e necessidades comuns.

Há vários modelos de mediação, mas, de regra, recomenda-se a realização de encontros preparatórios ou entrevistas de pré-mediação.

A mediação é tida como um método em virtude de estar baseada num complexo interdisciplinar de conhecimentos científicos extraídos especialmente da comunicação, da psicologia, da sociologia, da antropologia,

⁸ Tradução Livre: “Uma definição preliminar da mediação de acordo é: um mediador que intervém na fase pré-contratual ou negocial de um contrato, para facilitar a criação de uma relação contratual durável e eficiente para o benefício das partes.” APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 262. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 30 nov. 2020.

⁹ Tradução Livre: “Mediação é um processo em que um advogado neutro e, geralmente, qualificado, chamado mediador, ajuda as partes a negociarem um contrato mutualmente satisfatório para evitar precisar resolver a sua disputa em juízo ou por meio da arbitragem. A mediação ainda pode ser definida como uma sessão de negociação para resolução de conflitos, com a assistência de um expert (o mediador). A mediação não é nem conclusiva, nem vinculativa. Portanto, o mediador apenas propõe soluções sujeitas à boa vontade e à boa-fé das partes.” *Ibidem*, p. 267.

¹⁰ GONÇALVES, A. M. M.; RENNÓ, L. **As Vantagens da Mediação Privada**. Site Jota. Publicação em 21/11/2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/as-vantagens-da-mediacao-privada-21112017> Acesso em 30 nov. 2020.

do direito e da teoria dos sistemas. E é, também, uma arte, em face das habilidades e sensibilidades próprias do mediador.¹¹

Da análise das definições supra, tem-se que a mediação, na forma como a conhecemos, possui três características principais: a voluntariedade das partes - que devem optar por submeter seus conflitos à mediação -; o diálogo entre elas; e, com especial relevância e destaque em todas as definições acima elencadas, a presença do mediador de conflitos e seu papel enquanto terceira parte imparcial.

Atualmente, a mediação é regulada, no ordenamento jurídico brasileiro, pela Lei nº 13.140/2015, que “Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública”¹², bem como pelo Código de Processo Civil e pela Resolução do Conselho Nacional de Justiça de nº 125/2010.

Já no cenário internacional, em se tratando de contratos e negociações, as leis a serem utilizadas na mediação são reguladas segundo o que constar no contrato, ou seja, a lei aplicável é escolhida pelas partes¹³. Contudo, se não houver previsão contratual, aplicam-se as normas de Direito Internacional, como o disposto no artigo 9º da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro¹⁴ – no Brasil –, ou no artigo 4º do Regulamento nº 593/2008, do Parlamento Europeu¹⁵ – na Europa.

¹¹ VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008, p. 36.

¹² BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm Acesso em: 28 jan. 2021.

¹³ “Actually, a basic assumption in international mediation is that parties will choose, when possible, a mediator from a third country; and, to this extent, the knowledge of the languages of the parties would be decisive for the election. In the proposed case, should the mediation contract lack a choice-of-law clause, the law applicable to the contract would be Dutch Law. Indeed, Article 4.1 of RC establishes that the applicable law in the absence of choice is the ‘Law of the country with which it (the contract) is most closely connected’”. MOZOS, P. O. P. **The law applicable to International Mediation Contracts**. p. 08. Indret, 2011. Disponível em <https://eprints.ucm.es/id/eprint/27860/1/International%20mediation%20contracts.pdf> Acesso em 29 jan. 2021

¹⁴ “Art. 9º Para qualificar e reger as obrigações, aplicar-se-á a lei do país em que se constituírem. § 1º Destinando-se a obrigação a ser executada no Brasil e dependendo de forma essencial, será esta observada, admitidas as peculiaridades da lei estrangeira quanto aos requisitos extrínsecos do ato. § 2º A obrigação resultante do contrato reputa-se constituída no lugar em que residir o proponente.” BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. (Redação dada pela Lei nº 12.376, de 2010). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm Acesso em: 29 jan. 2021.

¹⁵ “Artigo 4º Lei aplicável na falta de escolha 1. Na falta de escolha nos termos do artigo 3º e sem prejuízo dos artigos 5º a 8º, a lei aplicável aos contratos é determinada do seguinte modo: a) O contrato

Feito o panorama geral acerca da mediação de conflitos, passa-se à *cross-cultural mediation* propriamente dita.

2.2 O QUE É *CROSS-CULTURAL MEDIATION*?

Independentemente da cultura ou do país de origem, todas as pessoas têm conflitos. Cada indivíduo possui uma maneira diferente de olhar para eles e buscar soluções, com base nas experiências pelas quais passou, na realidade em que vive e nas pessoas que o cercam. “Portanto, o conflito ou dissenso é fenômeno inerente às relações humanas. É fruto de percepções e posições divergentes quanto a fatos e condutas que envolvem expectativas, valores ou interesses comuns.”¹⁶

Todavia, com a globalização, que mescla culturas e pontos de vista, e o aumento no número de conflitos e negócios internacionais, surge a necessidade crescente de lidar com diferenças culturais. Consequentemente, é necessário, também, encontrar novas maneiras de pensar os conflitos entre estas diferentes culturas e resolvê-los¹⁷.

de compra e venda de mercadorias é regulado pela lei do país em que o vendedor tem a sua residência habitual; b) O contrato de prestação de serviços é regulado pela lei do país em que o prestador de serviços tem a sua residência habitual; c) O contrato que tem por objecto um direito real sobre um bem imóvel ou o arrendamento de um bem imóvel é regulado pela lei do país onde o imóvel se situa; d) Sem prejuízo da alínea c), o arrendamento de um bem imóvel celebrado para uso pessoal temporário por um período máximo de seis meses consecutivos é regulado pela lei do país em que o proprietário tem a sua residência habitual, desde que o locatário seja uma pessoa singular e tenha a sua residência habitual nesse mesmo país; e) O contrato de franquia é regulado pela lei do país em que o franqueado tem a sua residência habitual; f) O contrato de distribuição é regulado pela lei do país em que o distribuidor tem a sua residência habitual; g) O contrato de compra e venda de mercadorias em hasta pública é regulado pela lei do país em que se realiza a compra e venda em hasta pública, caso seja possível determinar essa localização; h) Um contrato celebrado no âmbito de um sistema multilateral que permita ou facilite o encontro de múltiplos interesses de terceiros, na compra ou venda de instrumentos financeiros, na acepção do ponto 17) do nº 1 do artigo 4º da Directiva 2004/39/CE, de acordo com regras não discricionárias e regulado por uma única lei, é regulado por essa lei. 2. Caso os contratos não sejam abrangidos pelo nº 1, ou se partes dos contratos forem abrangidas por mais do que uma das alíneas a) a h) do nº 1, esses contratos são regulados pela lei do país em que o contraente que deve efectuar a prestação característica do contrato tem a sua residência habitual. 3. Caso resulte claramente do conjunto das circunstâncias do caso que o contrato apresenta uma conexão manifestamente mais estreita com um país diferente do indicado nos nº 1 ou 2, é aplicável a lei desse outro país. 4. Caso a lei aplicável não possa ser determinada nem em aplicação do nº 1 nem do nº 2, o contrato é regulado pela lei do país com o qual apresenta uma conexão mais estreita.” UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (CE) nº 593/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de Junho de 2008, sobre a lei aplicável às obrigações contratuais (Roma I)**. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0593&from=EN> Acesso em: 29 jan. 2021.

¹⁶ VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008, p. 19.

¹⁷ “Just as there is diversity in the way conflict manifests and operates, there is diversity in how conflict is resolved. As our world continues to become more globalized, it is more important than ever to look

Neste cenário, a mediação se mostra uma alternativa bastante viável e com diversas vantagens para as partes, que têm participação ativa na busca por uma solução, ao invés de tê-la imposta por um juiz ou árbitro. A elas é oferecida, por meio do debate e diálogo fomentados pelo processo de mediação, a oportunidade de se entenderem e metabolizarem¹⁸ o conflito para, somente então, solucioná-lo.

Porém, quando se trata de mediação envolvendo culturas distintas, para que as partes encontrem uma solução vantajosa para ambas, é fundamental que, além de apresentarem propostas, elas estejam abertas a compreender o ponto de vista umas das outras. A influência que a cultura possui na maneira de pensar e se comunicar, bem como os desentendimentos que daí podem surgir, tornam evidente a importância do mediador de conflitos nos casos de *cross-cultural mediation*.

A fim de elucidar esta importância, Apollon, ao tratar de negociações internacionais, faz uma analogia com os Jogos Olímpicos. Os atletas podem ser os melhores dentro de seus países – o que lhes confere a participação nas Olimpíadas –, porém apenas alguns dentre eles vencerão. O mesmo ocorre com os mediadores e negociadores, que podem ser excelentes enquanto inseridos em seu país e sua cultura, mas medianos em casos de *cross-cultural mediation* se não souberem lidar com culturas distintas ao se depararem com elas¹⁹.

Essa inteligência cultural do mediador de conflitos e sensibilidade às diferenças culturais é essencial para caracterizar o próprio instituto da *cross-cultural mediation*. Tal vertente permite às partes envolvidas – de maneira amigável e confidencial – manterem uma relação justa, eficaz e durável, desde o início das negociações até eventuais conflitos que surjam pelo caminho, pois é sabido que litigar é a opção menos vantajosa para elas.

Após analisar o papel da cultura na formação do entendimento de mundo de cada indivíduo, Apollon oferece a seguinte definição de *cross-cultural mediation*:

for new and innovative ways to resolving conflict.” MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. *International Research and Review*, v7, n1, p11-22, 2017, p. 11.

¹⁸ BORGES, Guilherme Roman. **Violência e Mediação: Impressões Jusfilosóficas**. *Revista Jurídica - UNICURITIBA*. Curitiba, v. 1, n. 30, p. 112-137, 2013. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/557/429>. Acesso em: 01 dez. 2020.

¹⁹ APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. *Transactions*, 20 *Law & Bus. Rev. Am.* 255, 2014, p. 257-258. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 30 nov. 2020.

The application of ADR principles and principled negotiation to international business transactions, particularly complex international joint ventures, and cross-border mergers and acquisitions where the development of an efficient and durable cross-cultural contractual relationship between the parties is vital for the success of the transaction. A cross-cultural deal mediator's role is to compare, understand, and adapt to the legal and cross-cultural differences of the parties and use different approaches from those in domestic U.S. mediations to leverage the cultural diversity of the parties as a competitive advantage. Without the help of a cross-cultural deal mediator, cultural differences often become a deal breaker. However, a cross-cultural deal mediator can work to leverage these differences as synergic forces for the parties. In sum, the role of a cross-cultural deal mediator is to compare, understand, and reconcile the cultural differences of the parties to allow the parties to develop an efficient and durable contract if they choose to do so.²⁰

Diante disso, nota-se que a *cross-cultural mediation* não é um processo distinto da mediação ou um novo método de autocomposição, mas, sim, uma espécie deste gênero “mediação”. A *cross-cultural mediation* abrange a necessidade de se construir relações contratuais efetivas e duráveis entre partes com culturas bastante diferentes, para que se garanta o sucesso da negociação. Abrange, ainda, a relevância do papel do mediador de conflitos, enquanto terceira cultura, e de sua inteligência cultural para que se viabilize a compreensão das partes e a construção de pontes entre essas culturas²¹.

Assim, não se poderia traduzir o termo *cross-cultural mediation* por uma simples mediação entre culturas ou países distintos, mediação intercultural ou transcultural, pois reduziria sua complexidade e riqueza. O termo extrapola a noção de mediação que ocorre entre partes provenientes de locais com culturas diferentes e abrange o papel da cultura na compreensão de mundo pelos indivíduos e,

²⁰ Tradução Livre: “A aplicação dos princípios dos MASC e da negociação voltada a princípios em transações de negócios internacionais, joint ventures internacionais particularmente complexas e fusões e aquisições internacionais, em que o desenvolvimento de uma relação contratual *cross-cultural* eficiente e durável entre as partes é vital para o sucesso da transação. O papel do mediador *cross-cultural* é comparar, entender e se adaptar às diferenças legais e culturais das partes e usar abordagens diferentes daquelas usadas em mediações domésticas nos EUA para utilizar a diversidade cultural das partes como uma vantagem competitiva. Sem a ajuda de um mediador *cross-cultural*, as diferenças culturais normalmente se tornariam um fator de quebra do acordo. Entretanto, o mediador *cross-cultural* pode trabalhar para alavancar essas diferenças como forças sinérgicas para as partes. Em suma, o papel de um mediador *cross-cultural* é comparar, compreender e reconciliar as diferenças culturais das partes para permitir que as partes desenvolvam um contrato eficiente e durável se assim decidirem”. APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 268-269. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 30 nov. 2020.

²¹ “It is the responsibility of the third-culture to identify these nuances and establish a channel of communication that is culturally-sensitive which can bridge divides based on a holistic and cosmopolitan network of conflict resolution techniques. Further, this third-culture must be constructed based upon cultural-exceptionalism that attunes itself to specific cultures yet binds the differences between each”. MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 13.

sobretudo, o papel da inteligência cultural do mediador de conflitos na busca pelo terreno comum de diálogo entre as partes.

No presente trabalho, optou-se, portanto, pelo uso do termo em inglês, pois entendeu-se que qualquer das possíveis traduções deixaria de abranger a totalidade e a profundidade do seu conceito.

3 CULTURA E COMUNICAÇÃO

A mediação, enquanto meio adequado de resolução de conflitos, conforme analisado no capítulo anterior, implica, necessariamente, no diálogo entre as partes. Para tanto, a figura do mediador busca tornar mais clara a comunicação, com o intuito de evitar um entendimento equivocado acerca do que está sendo discutido²². Na *cross-cultural mediation*, no entanto, além da importância de uma boa comunicação entre as partes, a cultura de cada uma delas, assim como a inteligência cultural do mediador de conflitos, são fatores significativos, sendo justamente essas as características que a distinguem da mediação comum²³.

Portanto, ao se falar de *cross-cultural mediation*, é preciso considerar a importância da comunicação e o papel da cultura. É indispensável entender a maneira pela qual esta influencia aquela por implicar em diferentes percepções de mundo e, conseqüentemente, em diferentes formas de se comunicar com os demais.

Por conseguinte, no presente capítulo serão abordados alguns pontos referentes à filosofia da linguagem – que se debruça a estudar as diversas facetas da linguagem e da comunicação entre os seres humanos. Em seguida, abordar-se-á o tema da cultura em si, a sua definição para o presente trabalho e as maneiras pelas quais ela pode interferir na comunicação entre os indivíduos.

3.1 RETROSPECTIVA FILOSÓFICA: FILOSOFIA DA LINGUAGEM, COMUNICAÇÃO E CULTURA.

Na primeira metade do século XX ascendeu o que hoje se conhece como filosofia da linguagem. Alguns de seus principais nomes englobam os filósofos Gottlob Frege, Bertrand Russell e Ludwig Wittgenstein²⁴, sendo o presente subcapítulo voltado às contribuições filosóficas deste último.

A filosofia da linguagem deixou de se preocupar tanto com o “ser”, objeto central de demais correntes que a precederam, para refletir acerca do “significado”²⁵. Passou-se a analisar linguagem, tanto em seu sentido estrito – sua natureza e

²² Cf. notas 8 a 11 do presente trabalho.

²³ Cf. a definição de *cross-cultural mediation* de APOLLON (2014, p. 268-269), citada à nota 20.

²⁴ FERREIRA, C. C. **Filosofia da linguagem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002, p. 05.

²⁵ *Ibidem*, p. 07.

funcionamento –, quanto em seu sentido mais amplo, que “diz respeito a qualquer abordagem crítica de problemas filosóficos metodologicamente orientada por uma investigação da linguagem, razão pela qual ela é por vezes chamada de ‘crítica da linguagem’”²⁶.

A obra de Ludwig Wittgenstein, considerado um dos mais importantes filósofos dessa corrente, possui duas fases de pensamento. A primeira – explicitada no seu livro “*Tractatus logico-philosophicus*” (1921) – mostra a análise da linguagem em sentido estrito, eis que buscou compreender o seu funcionamento. Já a segunda – evidenciada na obra “Investigações Filosóficas”, publicada postumamente em 1953 –, traz uma abordagem mais crítica, posto que passou a tratar a linguagem de maneira mais dinâmica, de acordo com a forma que é utilizada e as regras que devem ser seguidas²⁷.

É nesta segunda fase que Wittgenstein passa a afirmar que os problemas filosóficos seriam, em verdade, problemas de má utilização da linguagem. Assim, a filosofia teria o papel de “revelar o modo de operação da linguagem e dissolver os problemas filosóficos que surgem pelo seu emprego indevido”²⁸.

Wittgenstein afirmou ser a linguagem como uma nebulosa composta de locais, regiões e sublinguagens distintos²⁹. Devido à amplitude e multiplicidade da linguagem, o filósofo passou a tratar do *significado* das frases e expressões nela utilizada, oferecendo especial atenção ao papel do contexto para concedê-la significado:

(...) o significado de uma expressão (palavra, frase) é o seu uso ou aplicação na linguagem. “As palavras”, escreveu Wittgenstein, “só adquirem significado no fluxo da vida; o signo, considerado separadamente de suas aplicações, parece morto, sendo no uso que ele ganha seu sopro vital.” As nossas expressões adquirem diferentes funções, de acordo com o contexto no qual elas são empregadas, modificando-se, assim, o que se quer dizer com elas.³⁰

Diante da importância do contexto, Wittgenstein desenvolveu o que ficou conhecido como Teoria dos Jogos de Linguagem, pela qual “as regras do jogo de linguagem podem dizer respeito não somente a signos lingüísticos, mas também aos

²⁶ FERREIRA, C. C. **Filosofia da linguagem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002, p. 05.

²⁷ DIONÍZIO, M. **Filosofia Contemporânea**. São Paulo: Grupo A, 2019, p. 24-25.

²⁸ *Ibidem*, p. 25-26

²⁹ FERREIRA, op. cit., p. 23-24.

³⁰ FERREIRA, loc. cit.

participantes do jogo, aos objetos, às ações humanas, ao contexto”³¹. O jogo de linguagem liga a expressão ao contexto em que ela se insere, evidenciando seu modo de uso em determinado contexto social. As regras do jogo determinam o modo de uso da expressão e, portanto, seu significado³². Na concepção de Wittgenstein, o modo de uso de uma palavra depende, então, não somente do contexto em que foi inserida, mas também do contexto social em que os falantes vivem.

Em consonância com a noção de sentido a partir do contexto social em que está a linguagem inserida, Walter Benjamin³³ compreende a linguagem como sendo aquilo que abrange a totalidade da manifestação do espírito humano, o que inclui, por certo, a comunicação das próprias manifestações culturais.

Todas as manifestações da vida do espírito no ser humano podem ser entendidas como uma forma de linguagem, e esse entendimento abre em geral, como se fosse um verdadeiro método, para novos questionamentos. (...) Linguagem significa, neste contexto, o princípio orientado para a comunicação de conteúdos espirituais nos respectivos domínios: na técnica, na arte, na justiça ou na religião. Numa palavra: toda comunicação de conteúdos espirituais é linguagem, sendo que a comunicação pela palavra é apenas um caso particular, o da comunicação humana e daquilo que a fundamenta ou nela se baseia (a justiça, a poesia, etc.). A existência da linguagem, porém, não abarca apenas todos os domínios das manifestações do espírito humano, de algum modo sempre animadas pela língua – abarca absolutamente a totalidade do ser.³⁴

Sobre essa íntima relação entre a comunicação da cultura e a linguagem, as antropólogas Marina de Andrade Marconi e Zélia Maria Neves Presotto defendem ser a linguagem, ela mesma, um fenômeno cultural, pois permite a transmissão da visão de mundo de determinados grupos humanos às próximas gerações. Deste modo, a linguagem é fundamental para manter viva a maneira de ver e ser no mundo de cada sociedade³⁵.

³¹ FERREIRA, C. C. **Filosofia da linguagem**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002, p. 25.

³² *Ibidem*, p. 26.

³³ Filósofo da mesma época de Ludwig Wittgenstein, associado à chamada Escola de Frankfurt, conforme Jeanne Marie Gagnebin. GAGNEBIN, J. M. Walter Benjamin, um estrangeiro de nacionalidade indeterminada, mas de origem alemã. In Márcio Seligmann-Silva. (Org.). **Leituras de Walter Benjamin**. 1 ed. São Paulo: FAPESP e Anna Blume, 1999, v. 1, p. 201-208, 2ª edição. Versão modificada para o site do Núcleo Brasileiro de Estudos Walter Benjamin. Disponível em: <http://www.uesc.br/nucleos/nbewb/biografia.html> Acesso em 03 fev. 2021.

³⁴ BENJAMIN, Walter. **Linguagem, tradução, literatura**. Belo Horizonte: Grupo Autêntica, 2018, p. 09.

³⁵ PRESOTTO, Z. M. N.; MARCONI, M. A. **Antropologia - Uma Introdução**. São Paulo: Grupo GEN, 2019, p. 250.

Considerando que a comunicação é uma das principais formas de manifestação da linguagem, é certo, pelo que foi acima analisado, que ela também será carregada de elementos culturais que influenciam nos comportamentos e formas de ver o mundo. Usando o termo de Wittgenstein, a cultura é quem dita as regras do jogo de linguagem dando sentido à comunicação dos seres humanos. Logo, os elementos culturais têm relevante papel na maneira de cada um lidar com seus conflitos e solucioná-los.

Isto posto, evidencia-se o ponto que liga a importância dos estudos da filosofia da linguagem com o tema do presente trabalho. Entender da melhor maneira possível a forma de comunicação de cada um depende diretamente do entendimento do contexto social em que os indivíduos se encontram inseridos. Entretanto, como já mencionado, vivemos em um mundo cada vez mais globalizado, em que há contato crescente com maneiras distintas de ver e ser no mundo. Como resultado, aumentam os conflitos decorrentes desse contato com diferentes manifestações culturais.

3.2 GLOBALIZAÇÃO E DIVERSIDADE CULTURAL

Segundo o filósofo francês Gilles Lipovetsky³⁶, o mundo atual passa por uma segunda etapa da chamada globalização ou mundialização, que compreende tanto fenômenos econômicos, quanto avanços tecnológicos e circunstâncias geopolíticas. É a partir deste movimento que se vislumbra uma unificação do mundo capaz de transformar a própria organização e a percepção do universo, inclusive no âmbito cultural.

Todavia, constituiria um reducionismo circunscrever a globalização contemporânea ou hipermoderna a um mero conjunto de realidades geopolíticas ou técnico-comerciais. Ela também incide sobre o universo cultural, estabelecendo padrões inéditos que comportam um reposicionamento e um redimensionamento da cultura no contexto social. A globalização é também uma manifestação cultural. No atual momento, desenvolve-se e amplia-se enormemente uma cultura de “terceiro gênero” – ou seja, uma espécie de hipercultura transnacional que, em associação com Jean Serroy, pareceu-me apropriado denominar *cultura-mundo*.³⁷

³⁶ LIPOVETSKY, G. O reino da hipercultura: cosmopolitismo e civilização ocidental. In JUVIN, H.; LIPOVETSKY, G. **A Globalização Ocidental: Controvérsia sobre a Cultura Planetária**. São Paulo: Editora Manole, 2012.

³⁷ *Ibidem*, p. 01-02.

Ao definir a *cultura-mundo* como esta “cultura de terceiro gênero”, Lipovetsky afirma haver uma movimentação de tendências similares por todo o planeta. Esse movimento, ao mesmo tempo que unifica, permite um processo de individualização – do indivíduo e suas ambições – resultante do crescente contato com as culturas distintas³⁸. Deste modo, o autor salienta que esta unidade não significa uma redução das distâncias culturais:

Num plano mais antropológico, cultura-mundo significa uma nova relação vivida com o fator distância, uma intensificação da tomada de consciência do mundo como fenômeno planetário, ou seja, visto como totalidade e unidade, pelo qual a globalização constitui uma nova realidade objetiva na história, sendo ao mesmo tempo uma realidade cultural, um fenômeno da consciência, da percepção e da emoção. A irrupção das novas tecnologias, o mass media, a internet, a rapidez dos transportes, as catástrofes ecológicas, o fim da Guerra Fria e do império soviético, tudo isso, além de haver suscitado a “unificação” do mundo, promoveu também uma maior consciência deste, junto a novas formas de ver, viver e pensar. Algo que ocorra noutro extremo do mundo é hoje capaz de provocar, onde quer que seja, um conjunto de reflexões e temores, de ódios ou correntes de empatia. Nesse sentido, com “a compressão do tempo e do espaço”, com a erosão das fronteiras, a cultura-mundo corresponde a uma nova experiência das correlações entre o aqui e o ali, o nacional e o internacional, o próximo e o distante, o local e o universal. De certo modo, reduziu-se o espaço enquanto se acelerou o tempo. Ingressamos na era do espaço-tempo universal, do tempo cibernético global, embora isso, em nenhuma hipótese (convém dizer logo), signifique a supressão das distâncias culturais.³⁹

As distâncias culturais continuam presentes, pois os indivíduos, mesmo que imersos em um mundo cada vez mais unificado, carregam consigo hábitos e costumes que os constituem, inexistindo a possibilidade de as pessoas serem totalmente desvinculadas de seus particularismos culturais oriundos da história de cada povo⁴⁰.

Embora a hipermodernidade propague esta cultura-mundo consumida por todos, as origens históricas de cada povo continuam influenciando a maneira de ser de cada um. Assim, não há que se falar em uma unificação cultural, mas de múltiplas versões da mesma cultura-mundo⁴¹.

³⁸ LIPOVETSKY, G. O reino da hipercultura: cosmopolitismo e civilização ocidental. In JUVIN, H.; LIPOVETSKY, G. **A Globalização Ocidental: Controvérsia sobre a Cultura Planetária**. São Paulo: Editora Manole, 2012, p. 42.

³⁹ *Ibidem*, p. 04-05.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 43.

⁴¹ “Por mais que a época hipermoderna se caracterize pela propagação de uma cultura transnacional consumida por todo o mundo, ela não deve impedir o reconhecimento dos limites, das resistências, dos bloqueios que encontra. Apesar do ímpeto propulsor dos objetos e símbolos universalistas, as sociedades, os comportamentos, as maneiras de ser, sentir e consumir, de um modo ou de outro, continuam mais ou menos pautados pelas respectivas origens históricas, pela língua, pela cultura. Seria

Em que pese o movimento de difusão de uma cultura transnacional, especialmente entre as empresas que se lançam progressivamente ao plano internacional, Lipovetsky defende que os indivíduos que as compõem continuam vinculados às suas origens, possuindo cada qual seu particularismo cultural⁴².

Sobre o particularismo cultural de cada um, vale lembrar da antropóloga cultural Ruth Benedict. Ao ser incumbida da tarefa de estudar os japoneses, em 1944, equiparou a cultura de um povo às lentes que os indivíduos utilizam para ver o mundo que os cerca⁴³. Com isso, defende que não cabe aos demais julgar as perspectivas de mundo de um determinado grupo, pois cada nação possui as suas próprias lentes.

No mesmo sentido, John Barkai afirma:

Cross-cultural differences often result in labeling behavior that is interpreted by a person from another culture as, at a minimum, strange, if not insulting or offending. However, as cross-cultural expert Paul Pedersen says, “[b]ehaviors have no meaning until they are placed into a cultural context.” Unfortunately, almost all of us interpret the behaviors of people from other cultures as if those people were from our own culture. We also react to these cross-cultural differences as if they were intentional responses to our own behavior or even our existence. The result is that cross-cultural differences can cause a range of responses, from minor annoyances to a high degree of friction and frustration sufficient to put business deals in jeopardy, make disputes more difficult to resolve, or create international incidents.⁴⁴

dar mostras de incrível ingenuidade presumir que os grandes fluxos transnacionais pudessem erodir as diferenças de ordem cultural ou a força determinante das ‘raízes’ nacionais e particularistas. As diferenças culturais se adelgaçam, aproximando-se; no entanto, as afirmações identitárias continuam de vento em popa. Não estamos em presença de uma suposta unificação cultural em âmbito planetário, mas de múltiplas versões de uma mesma cultura-mundo estada no capitalismo e no desenvolvimento técnico-científico, no individualismo e no consumismo.” LIPOVETSKY, G. O reino da hipercultura: cosmopolitismo e civilização ocidental. In JUVIN, H.; LIPOVETSKY, G. **A Globalização Ocidental: Controvérsia sobre a Cultura Planetária**. São Paulo: Editora Manole, 2012, p. 48.

⁴² “Se por um lado os liames com a sua profissão são ocidentalizados, por outro, as demais dimensões de sua identidade remetem a especificidades nacionais ou étnicas. Apesar de sua intensa mobilidade, da aquisição de padrões “universais” de gestão e de racionalidade, assim como da internacionalização das carreiras, empresários e especialistas globais continuam a se identificar com as comunidades de onde provêm, cultivando estreitos vínculos com as nações de origem. A internacionalização da economia e as grandes multinacionais em nada suprimem os particularismos culturais e os enraizamentos étnicos. Ao contrário, fazem com que convivam com a cultura da racionalidade instrumental num contexto de diversidade e heterogeneidade de estratégias identitárias.” *Ibidem*, p. 53.

⁴³ A autora afirma que “As lentes através das quais uma nação olha a vida não são as mesmas que uma outra usa. É difícil ser consciente com os olhos através dos quais olhamos. Qualquer país os toma como certos e os truques de focalização e perspectiva, que conferem a cada povo sua visão nacional da vida, apresentam-se a esse povo como a dádiva divina de ordenação de uma paisagem”. BENEDICT, Ruth. **O Crisântemo e a Espada: Padrões da Cultura Japonesa**. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 1972, p. 19-20.

⁴⁴ Tradução livre: “As diferenças ‘cross-cultural’ muitas vezes resultam em rotular o comportamento que é interpretado por uma pessoa de outra cultura como, no mínimo, estranho, se não insultuoso ou ofensivo. No entanto, como diz o especialista *cross-cultural* Paul Pedersen, ‘comportamentos não têm significado até que sejam colocados em um contexto cultural.’ Infelizmente, quase todos nós

Assim, diante da interferência da cultura particular de cada um no seu modo de ver o mundo, na maneira de se comunicar e reagir às situações cotidianas, cabe à inteligência cultural do mediador de conflitos perceber eventuais mal-entendidos entre as partes e buscar solucioná-los da melhor maneira possível⁴⁵.

3.3 INTERFERÊNCIA DA CULTURA NA COMUNICAÇÃO

Para compreender a profundidade da interferência da cultura na comunicação entre as pessoas, é preciso definir o que vem a ser esta cultura. Todavia esta tarefa não é simples, tendo sido objeto de reflexão de diversos filósofos e antropólogos:

Franz Boas define cultura como “a totalidade das reações e atividades mentais e físicas que caracterizam o comportamento dos indivíduos que compõem um grupo social [...]” (1964, p. 166).

Malinowski, em *Uma teoria científica da cultura*, conceitua cultura como o todo global consistente de implementos e bens de consumo, de cartas constitucionais para os vários agrupamentos sociais, de ideias e ofícios humanos, de crenças e costumes (1962, p. 43).

(...) Mais recentemente, Laraia define cultura como “o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, ou seja, resultado da operação de uma determinada cultura” (2003, p. 68).⁴⁶

Em que pese a relevância das definições antropológicas de cultura, é preciso encontrar uma sucinta, capaz de ser facilmente utilizada no âmbito das negociações internacionais e da *cross-cultural mediation*. Com isso em mente, John Barkai, em estudo sobre o tema da *cross-cultural mediation* e filiado à concepção de Geert Hofstede, assim a define:

One useful definition of culture is “the total accumulation of an identifiable group’s beliefs, norms, activities, institutions, and communication patterns.” Culture is both pervasive and largely invisible. (...) I am influenced by

interpretamos os comportamentos de pessoas de outras culturas como se essas pessoas fossem de nossa própria cultura. Também reagimos a essas diferenças ‘*cross-cultural*’ como se fossem respostas intencionais ao nosso próprio comportamento ou mesmo à nossa existência. O resultado é que as diferenças ‘*cross-cultural*’ podem causar uma gama de respostas, desde pequenos aborrecimentos a um alto grau de atrito e frustração suficiente para colocar negócios em risco, tornar as disputas mais difíceis de resolver ou criar incidentes internacionais.” BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v.10:43, p. 43-90, 2008, p. 45-46.

⁴⁵ Cf. nota 21 deste trabalho.

⁴⁶ PRESOTTO, Z. M. N.; MARCONI, M. A. **Antropologia - Uma Introdução.** São Paulo: Grupo GEN, 2019, p. 14.

Hofstede's definition of culture as "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others."⁴⁷

No mesmo sentido, Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna a definem como "um padrão compartilhado de comportamentos e construções cognitivas que ditam como as interações com os outros operam de uma maneira que todas as partes possam entender."⁴⁸

De acordo com os autores supramencionados, será adotada neste trabalho a definição de cultura como sendo esta programação mental que confere um padrão de comunicação, comportamentos e visão de mundo compartilhado pelos indivíduos de um mesmo grupo social, de modo que se entendam entre si.

Dito isso, diante de um cenário de compressão do tempo e do espaço⁴⁹, que exige maior velocidade na tomada de decisões, as negociações devem se dar de maneira segura e eficiente, pois são o meio de resolução de conflitos de melhor custo benefício no contexto dinâmico da globalização⁵⁰. Para que haja comunicação entre as partes e a negociação funcione, conforme salienta Gonzaga Ferreira, faz-se necessário considerar que as "características de personalidade e socioculturais dos participantes definem a sua atitude, a natureza dos relacionamentos, o tipo de acordo e o compromisso com as decisões formadas."⁵¹. Ou seja, é fundamental que as partes

⁴⁷ Tradução Livre: "Uma definição útil de cultura é 'o acúmulo total das crenças, normas, atividades, instituições e padrões de comunicação identificáveis de um grupo'. A cultura é tanto penetrante, quanto amplamente invisível. (...) sou influenciado pela definição de Hofstede de cultura como 'a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros'." BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** Cardozo J. of Conflict Resolution, v10:43, p43-90, 2008, p. 45.

⁴⁸ Tradução livre de: "(...) a shared pattern of behaviours and cognitive constructs that dictate how interactions with others operate in a manner that all parties can understand." MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation.** International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 15.

⁴⁹ Cf. nota 39 deste trabalho.

⁵⁰ "As características do mundo atual do trabalho exigem velocidade e segurança na tomada de decisão. A negociação também precisa ser rápida, adaptar-se às mudanças da sociedade, sem perder a sua qualidade. Para ser efetiva e permitir a repetição das boas experiências, o processo tem que ter uma fundamentação científica, estabelecendo padrões que sirvam de guia ou orientação. É a única maneira segura de alguém se preparar para um futuro incerto e desconhecido. (...) A globalização aumentou a interdependência das nações e empresas, mas trouxe também intenso desejo de autodeterminação e liberdade de ação, necessidades contrastantes que, em muitos casos, criam grandes possibilidades de conflitos. O dinamismo das mudanças globais cria forças, tanto de estímulo como de rejeição aos novos processos. Só existe uma unanimidade relativamente à globalização: todos querem os seus benefícios e ninguém aceita os seus malefícios. A negociação, mais uma vez, surge como a única opção válida de resolução de conflitos nesse atual contexto pleno de desacordos". FERREIRA, G. **Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012, p. 10.

⁵¹ *Ibidem*, p. 11.

que negociam entendam a “programação mental”⁵² umas das outras, a fim de alcançarem um acordo mutuamente favorável e eficiente.

Conforme previamente analisado, a cultura particular de cada um influencia no seu modo de pensar e agir, mesmo que dentro de uma empresa transnacional, na qual prevalecem características e valores da cultura-mundo, como colocado por Gilles Lipovetsky⁵³. No âmbito empresarial, para que haja um relacionamento prévio que possibilite a negociação, é preciso que as partes compreendam a maneira como a contraparte vê a negociação e os conflitos a serem solucionados. Como é de se imaginar, o mesmo vale para os demais conflitos oriundos do choque cultural, como conflitos interpessoais, religiosos ou políticos e diplomáticos.

A sugestão que se propõe para as disputas no mundo globalizado reside, portanto, no processo de mediação⁵⁴. Pressupõe-se a criação de um relacionamento entre as partes – a partir de um entendimento mútuo de suas afinidades pessoais, visões de mundo e objetivos com a negociação –, antes de efetivamente iniciar as tratativas de um acordo.

De todo o exposto, verifica-se que a principal forma de linguagem utilizada na mediação é a comunicação entre as partes, porque implica no diálogo entre elas. Ademais, vimos que a linguagem é carregada de elementos culturais, por ser a principal forma de transmitir a cultura particular de um grupo às gerações seguintes⁵⁵. A cultura particular é entendida, no campo da *cross-cultural mediation*, como a programação coletiva da mente⁵⁶ de um determinado grupo, com a qual os sujeitos guardam relação, independentemente de estarem inseridos em ambientes adaptados à cultura-mundo de Gilles Lipovetsky.

Não obstante o ponto comum que a cultura-mundo oferece às pessoas no cenário globalizado (por haver uma cultura transnacional que comunica a todos), os

⁵² Cf. nota 47 deste trabalho.

⁵³ Cf. nota 41 do presente trabalho.

⁵⁴ “Nesse contexto, dividimos o processo de mediação em cinco fases: i) declaração de abertura; ii) exposição de razões pelas partes; iii) identificação de questões, interesses e sentimentos; iv) esclarecimento acerca de questões, interesses e sentimentos; e v) resolução de questões.”. BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016, p. 157. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em 27 jan. 2021.

⁵⁵ Cf. nota 35 deste trabalho.

⁵⁶ Cf. nota 47 do presente trabalho.

indivíduos participantes da *cross-cultural mediation* e das negociações internacionais sempre carregarão consigo influências de suas culturas particulares. Tais influências conferirão a cada um, portanto, características distintas de ver o mundo, vivenciar as experiências mundanas e, conseqüentemente, de negociar e solucionar conflitos.

Por esta razão, no período pós Segunda Guerra Mundial, diversos autores se dedicaram a compreender as diferenças culturais, tanto para manutenção das relações econômicas, quanto para tentar evitar que os conflitos se tornassem violentos. Assim, no capítulo que segue serão abordados alguns estudos referentes às diferenças culturais e sua influência na mediação.

4 CULTURA E MEDIAÇÃO: MODELOS DE ANÁLISE DE DIFERENÇAS CULTURAIS

É notável o número crescente de pessoas com *backgrounds* distintos e formas diferentes de solucionar conflitos que são colocadas na mesma mesa de negociação, com o intuito de formularem um acordo entre si. Se a cultura interfere na forma de comunicação⁵⁷, como acima defendido, inexistem dúvidas de que interferirá, de alguma maneira, na mediação.

Atualmente, o modelo mais comum de ser utilizado nas mediações segue o exposto no livro “*Getting to Yes*” e é popularmente conhecido como *método de Harvard*. Trata-se de uma negociação por princípios, cujo método é composto por quatro pontos principais: Pessoas, Interesses, Opções e Critérios.

Em termos gerais, o método apresentado no livro “*Getting to Yes*” busca que as partes separem as *peças* que estão negociando do problema a ser resolvido⁵⁸, foquem em *interesses* e não posições⁵⁹, inventem *opções de solução* para alcançar um ganho mútuo⁶⁰ e insistam no uso de *critérios objetivos*⁶¹.

Em que pese o êxito do método de Harvard, ele não aborda questões culturais específicas⁶². Defende-se aqui, portanto, a necessidade de se levar em consideração

⁵⁷ “As culturas influenciam o modo como as pessoas se comunicam tanto verbal quanto não verbalmente. A linguagem corporal é interpretada de formas diferentes entre culturas. O mesmo comportamento pode ser muito ofensivo em uma cultura e completamente inocente em outra. Para evitar ofender a outra parte, os negociadores internacionais precisam tomar cuidado ao observar as regras de comunicação praticadas na cultura estrangeira.” LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação**. Porto Alegre: Grupo A, 2014, p. 260.

⁵⁸ “Figuratively if not literally, the participants should come to see themselves as working side by side, attacking the problem, not each other. Hence the first proposition: *Separate the people from the problem*.” FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in**. 2nd edition. Penguin Books, 1991, p. 11.

⁵⁹ “A negotiating position often obscures what you really want. Compromising between positions is not likely to produce an agreement which will effectively take care of the human needs that led people to adopt those positions. The second basic element of the method is: *Focus on interests, not positions*.” *Ibidem, loc. cit.*

⁶⁰ “The third point responds to the difficulty of designing optimal solutions while under pressure. Trying to decide in the presence of an adversary narrows your vision (...) You can offset these constraints by setting aside a designated time within which to think up a wide range of possible solutions that advance shared interests and creatively reconcile differing interests. Hence the third basic point: Before trying to reach agreement, invent options for mutual gain.” *Ibidem, loc. cit.*

⁶¹ “By discussing such criteria rather than what the parties are willing or unwilling to do, neither party need give in to the other; both can defer to a fair solution. Hence the fourth basic point: Insist on using objective criteria.” *Ibidem, p. 12.*

⁶² “Within this paradigm, Western conflict resolution techniques often lack the structure to understand intercultural adaptation by implementing rigid communicative methods that result in impeding interaction between groups. Physical, social, psychological, and physiological aspects of mediation operate

e compreender as diferenças culturais para permitir lidar de maneira mais adequada e específica com casos de *cross-cultural mediation*.

Em estudo sobre os fundamentos da negociação, os autores Roy J. Lewicki, David M. Saunders e Bruce Barry afirmam categoricamente que “As pessoas de culturas diferentes negociam de formas distintas.”⁶³. Isso porque, além de possuírem sua individualidade pessoal e de comportamento, interpretam os processos fundamentais das negociações – objeto e finalidade – de maneiras distintas a depender da sua cultura.

Estas diferenças culturais, segundo John Barkai, tendem a causar conflitos entre as partes, a menos que o mediador *cross-cultural* as compreenda e saiba lidar com elas⁶⁴. Para Barkai, entender as diferenças culturais é fundamental em casos de *cross-cultural mediation*, sendo uma das principais tarefas do mediador de conflitos reconhecê-las para superar eventuais problemas que delas advenham⁶⁵.

Com isso em mente, diversos autores se debruçaram a entender de modo mais profundo as diferenças culturais entre os povos, para entendê-las, desenvolveram modelos de análise de cultura. Por meio destes modelos, expõem as características culturais que consideram mais relevantes para os campos da negociação e mediação.

Neste capítulo, serão brevemente analisados os modelos de Edward T. Hall e Geert Hofstede. Em seguida serão apontadas as dez maneiras pelas quais a cultura pode afetar a negociação, estudadas por Jeswald Salacuse.

Nada obstante os estudos tenham suas limitações, sobretudo quanto à forma como foram efetuados – empiricamente e em grupos relativamente pequenos –, analisar as diferenças culturais com base em autores distintos torna a visão um pouco mais ampla. Do estudo destes três modelos, é possível perceber, paradoxalmente,

variably within conflict resolution methods; and each is crucial in providing agency, equality, and dialogue.” MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 15.

⁶³ LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação**. Porto Alegre: Grupo A, 2014, p. 251.

⁶⁴ BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. p. 44. Cardozo J. of Conflict Resolution, v10:43, p43-90, 2008.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 45-46.

diversas semelhanças entre as diferenças culturais elencadas. A partir delas é que se poderá pensar, no que segue, em um modelo para a *cross-cultural mediation*.

4.1 EDWARD T. HALL: COMUNICAÇÃO DE ALTO E BAIXO CONTEXTO

Edward T. Hall (1914-2009) foi antropólogo e é tido por muitos como fundador do campo de estudo da “comunicação intercultural”⁶⁶, como por ele era chamado. Seu trabalho foi voltado ao estudo das diferenças entre os Estados Unidos e o Japão, tendo estudado, com especial ênfase, as diversas formas de comunicação não verbal⁶⁷.

Hall desenvolveu, ao longo de seus estudos, uma separação entre as culturas com base na maneira de comunicação dos indivíduos que as compõem. Separou-as, portanto, em culturas de comunicação de alto contexto (*High Context Communication*) e culturas de comunicação de baixo contexto (*Low Context Communication*).

Culturas de comunicação de baixo contexto são aquelas em que as pessoas possuem uma comunicação mais direta, objetiva e pragmática. Tendem a utilizar a comunicação verbal de maneira bastante explícita, sem depender do contexto para interpretar informações. Hall, e os autores que o estudam, citam com frequência os Estados Unidos como exemplo de cultura de comunicação de baixo contexto. Assim coloca Garrick Apollon:

Following Hall's low context business communication means, the verbal or written (e.g., emails, letters, contracts, etc.) communications must be made direct and explicit. In a low context culture like the United States, someone is considered a good communicator for his/her ability to get to the point, and be concise and precise in his communications. Low context communications are marked by informal communication (no need to say Dr., Sir, Mr.; “just call me Jack” attitude), “let's get it straight,” “what's your point,” or “let's get down to business” attitudes that can be interpreted as rude for high context communicators such as the Japanese, Chinese, Arab, or Latin American businesspeople (especially at the early stage of a business relationship).⁶⁸

⁶⁶ “The term ‘intercultural communication’ was used in Edward T. Hall’s (1959) influential book, *The Silent Language*, and Hall is generally acknowledged to be the founder of the field (Leeds-Hurwitz, 1990; Rogers and Steinfatt, 1999).” ROGERS, E. M.; HART, W. B.; MIIKE, Y. **Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan**. *Keio Communication Review* n. 24, 2002, p. 01. Disponível em: <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf> Acesso em: 29 Jan 2021.

⁶⁷ *Ibidem*, p. 10-11.

⁶⁸ Tradução livre: “Seguindo comunicação empresarial de baixo contexto de Hall, as comunicações verbais ou escritas (por exemplo, e-mails, cartas, contratos, etc.) devem ser feitas de forma direta e explícita. Em uma cultura de baixo contexto como os Estados Unidos, alguém é considerado um bom comunicador por sua capacidade de ir direto ao ponto e ser conciso e preciso em suas comunicações.

No mesmo sentido, John Barkai:

In low-context cultures, people communicate directly and explicitly and rely on verbal communication, as opposed to non-verbal communication to express themselves. In low-context cultures, the discussion is direct and straightforward, like an arrow. Important issues are explicitly discussed no matter how sensitive the subject matter is.⁶⁹

Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna salientam, ainda, que a comunicação de baixo contexto tende a ignorar as nuances comunicativas e a subjetividade no diálogo que permitem, no processo de mediação, expandir e compreender posições emocionais que podem estimular a autodeterminação da parte⁷⁰.

As culturas de comunicação de alto contexto, por outro lado, são mais indiretas, prolixas, evasivas e, por vezes, ambíguas. Tendem a se valer da comunicação não verbal e do contexto para dar sentido ao que está sendo comunicado. Sobre isso, Apollon reflete:

High context communication means: the verbal and written communications are more indirect, evasive, tactful, and even ambiguous. High context communicators are known to be diplomatic and put great importance on using flourishing language. In written communications, words are considered carefully and subject to deep reflection. (...) This led me to believe that high context communicators like my father are more skilled at diplomacy and power games in some ways due to cultural tendencies.⁷¹

As comunicações de baixo contexto são marcadas pela comunicação informal (não há necessidade de dizer Dr., sir, senhor; atitude de 'apenas me chame de Jack'), 'vamos direto ao ponto', 'qual é o seu ponto' ou 'vamos ao que interessa', 'atitudes que podem ser interpretadas como rudes para comunicadores de alto contexto, como os empresários japoneses, chineses, árabes ou latino-americanos (especialmente no estágio inicial de uma relação comercial)" APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 283-284. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

⁶⁹ Tradução livre: "Em culturas de baixo contexto, as pessoas se comunicam direta e explicitamente e dependem da comunicação verbal, em oposição à comunicação não verbal para se expressar. Em culturas de baixo contexto, a discussão é direta e franca, como uma flecha. Questões importantes são discutidas explicitamente, não importa o quão sensível seja o assunto." BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. Cardozo J. of Conflict Resolution, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 56-57.

⁷⁰ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 12.

⁷¹ Tradução livre: "Comunicação de alto contexto: as comunicações verbais e escritas são mais indiretas, evasivas, diplomáticas e até ambíguas. Os comunicadores de alto contexto são conhecidos por serem diplomáticos e dão grande importância ao uso de uma linguagem florescente. Nas comunicações escritas, as palavras são consideradas com cuidado e sujeitas a uma reflexão profunda. (...) Isso me levou a acreditar que comunicadores de alto contexto como meu pai são mais habilidosos em diplomacia e jogos de poder em alguns aspectos, devido às tendências culturais." APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 284. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

Ainda, John Barkai:

In high-context cultures, the information lies in the context, is not always verbalized, and the talk goes around the points like a circle. The main issues may only be inferred or not discussed at all. A cultural outsider could easily fail to understand the major issues because they are not stated explicitly.⁷²

Com o intuito de comparar de maneira mais visual ambas as formas de comunicação, John Barkai acrescenta ao seu estudo uma tabela cuja tradução consta na tabela que segue:

Variações culturais entre culturas de Baixo e Alto Contexto (de acordo com Edward T. Hall, 1976)	
Cultura de Baixo Contexto	Cultura de Alto Contexto
Exibe abertamente significados por meio de formas de comunicação direta	Incorpora implicitamente significados em diferentes níveis do contexto sociológico
Valoriza o individualismo	Valoriza o senso de grupo
Tende a desenvolver relacionamentos pessoais transitórios	Tende a tomar tempo para cultivar e estabilizar relacionamentos pessoais permanentes
Enfatizam a lógica linear	Enfatizam a lógica espiral
Valorizam interações verbais diretas e são menos aptas a lerem expressões não verbais	Valorizam interações verbais indiretas e são mais aptas a lerem expressões não verbais
Tendem a utilizar mais a “lógica” para apresentar ideias	Tendem a usar mais o “sentimento” nas expressões
Tendem a enfatizar mensagens altamente estruturadas, fornecer detalhes e colocar bastante ênfase em palavras e sinais técnicos	Tendem a fornecer mensagens simples, ambíguas e não contextuais
Percebem pessoas altamente verbais de maneira favorável	Percebem pessoas altamente verbais de maneira menos favorável

Tabela 1: “Cultural Variations Between Low-Context and High-Context Cultures (according to Edward T. Hall, 1976)”⁷³

⁷² Tradução livre: “Em culturas de alto contexto, a informação está no contexto, nem sempre é verbalizada e a conversa gira em torno dos pontos como um círculo. As principais questões podem ser apenas inferidas ou não discutidas. Um estranho cultural pode facilmente deixar de entender as questões principais porque elas não são declaradas explicitamente” BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** Cardozo J. of Conflict Resolution, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 57.

⁷³ Tradução livre: “Variações culturais entre culturas de baixo contexto e de alto contexto (de acordo com Edward T. Hall, 1976)” – Versão em português da tabela apresentada por John Barkai. *Ibidem*, p. 59.

Diante das diferenças culturais provocadas pelas comunicações de alto e baixo contexto, Apollon afirma que “um ótimo comunicador e negociador *cross-cultural* sabe como balancear e lidar com as comunicações de baixo e alto contexto”⁷⁴. Se para Apollon o mediador, enquanto comunicador *cross-cultural*, precisa balancear as comunicações de alto e baixo contexto, Barkai sugere que o mediador atue, quando necessário, como tradutor de uma forma de comunicação para a outra.

Sugere que o mediador, por meio das reuniões privadas com as partes (*caucuses*), traduza os modos diretos das culturas de baixo contexto para uma forma mais indireta e suave aos comunicadores de alto contexto, a fim de que não se sintam insultados pela contraparte. Por outro lado, o mediador pode interpretar as mensagens implícitas das culturas de alto contexto para torná-las explícitas aos comunicadores de baixo contexto⁷⁵.

Já Mahan e Mahuna entendem que a terceira cultura⁷⁶ – o mediador – deve agir como ponte entre as partes, estabelecendo um canal de comunicação culturalmente sensível que entre em sintonia com as culturas distintas, apesar de suas diferenças⁷⁷.

Pelo exposto, nota-se que a comparação de Edward T. Hall entre comunicações de alto e baixo contexto é bastante relevante para os casos de *cross-cultural mediation*. A sua pertinência reside, justamente, no fato de ser a maneira pela qual as partes vão se comunicar ao longo das negociações, sendo necessário que o

⁷⁴ Tradução livre de: “a great cross-cultural communicator and negotiator knows how to balance and manage low and high context communications”. APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 284. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

⁷⁵ Tradução livre: “O mediador pode precisar atuar como um tradutor entre as partes de alto e baixo contexto. Embora haja algum risco de que os comunicadores de alto contexto possam ser insultados ou de alguma forma desencorajados pela comunicação de baixo contexto, sem tradução e interpretação, os comunicadores de baixo contexto podem perder completamente a mensagem implícita pretendida dos comunicadores de alto contexto. Os mediadores podem preencher essas lacunas de comunicação e compreensão, geralmente em caucuses, para esclarecer as mensagens e ajudar as partes a se salvarem.” BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. Cardozo J. of Conflict Resolution, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 60.

⁷⁶ Segundo Mahan e Mahuna, “terceira cultura” é sinônimo de “terceira parte”, entretanto, a expressão “terceira cultura” implica uma noção de neutralidade que, em verdade, inexiste. MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 12.

⁷⁷ Cf. nota 21 deste trabalho.

mediador esteja atento aos possíveis desentendimentos oriundos das culturas comunicativas de cada uma e saiba lidar com eles a fim de resolvê-los.

4.2 GEERT HOFSTEDÉ: SEIS DIMENSÕES CULTURAIS

Inobstante a importância do modelo de análise de Hall, é a Geert Hofstede (1928-2020) que se atribui um dos principais estudos empíricos referentes às diferenças culturais. Hofstede estudou os funcionários da IBM Internacional e encontrou, inicialmente, quatro Dimensões de Cultura tendo, posteriormente, adicionado duas novas dimensões⁷⁸.

Seu trabalho não está isento de críticas, mormente com relação ao método utilizado⁷⁹. Porém, permanece sendo um estudo relevante e que não pode ser ignorado quando se fala de diferenças culturais e *cross-cultural mediation*.⁸⁰ Isso, pois, as dimensões culturais de Hofstede permitem que tanto as partes quanto o mediador de conflitos notem rapidamente eventuais diferenças culturais ali presentes⁸¹ para poderem, então, trabalhar com elas.

As seis dimensões de cultura apontadas por Hofstede são, portanto: *Power Distance* (Distância de Poder); *Individualism* (Individualismo); *Masculinity* (Masculinidade); *Uncertainty Avoidance* (Evitação de Incerteza); *Long-Term Orientation* (Orientação a Longo Prazo) e *Indulgence* (Complacência).

⁷⁸ GEERT Hofstede Website. **About Geert Hofstede – Biography**. Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/> Acesso em: 01 fev. 2021.

⁷⁹ Uma das críticas vem do Prof. Dr. Brendan McSweeney. Ele aponta, entre outras, a falha na amostragem de pessoas utilizadas para o estudo – Hofstede presume como comportamento de uma nação as respostas dadas apenas por funcionários de uma única empresa (IBM) – e no método – por meio de um simples questionário que separa as culturas organizacionais, nacionais e ocupacionais como se elas não fossem interdependentes. MCSWEENEY, B. **Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis** (abridged version). *Human Relations journal*, v. 55, n. 01, p. 89-118. 2002. Versão resumida publicada no *European Business Forum* e Disponível em: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml> Acesso em: 01 fev. 2021.

⁸⁰ BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 62.

⁸¹ APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. *Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am.* 255, 2014, p. 284. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

A dimensão da *Distância de Poder* diz respeito à importância que a hierarquia tem em determinada sociedade⁸², quanto maior o índice de Distância de Poder, mais as pessoas de um grupo específico aceitam, e até esperam, a distribuição desigual de poder entre seus membros⁸³. Índices altos de Distância de Poder são vistos, portanto, em sociedades em que há um respeito maior pelos líderes e pelos mais velhos, uma valorização do *status* e em que a presença de uma hierarquia é tanto importante, quanto desejada⁸⁴.

Por outro lado, as sociedades que possuem baixos índices de Distância de Poder têm como valores principais a igualdade entre os indivíduos e a equidade de oportunidades. No ambiente de trabalho, embora haja uma subordinação do empregado ao seu patrão, ambos são vistos em posição de igualdade, há uma maior interdependência entre eles e possibilidade de se questionar as decisões do líder.⁸⁵

No que tange às negociações e à mediação – que não deixa de ser uma negociação entre as partes para encontrarem uma solução para seus conflitos –, a dimensão cultural da Distância de Poder interfere significativamente na tomada de decisões. Culturas com índice alto de Distância de Poder tendem a possuir uma estrutura de tomada de decisões bastante centralizada, com a necessidade de aprovação das decisões do negociador por seu superior⁸⁶. Já naquelas com baixo índice de Distância de Poder, o negociador analisa a situação de maneira criteriosa e pode tomar decisões sem, necessariamente, consultar um superior⁸⁷.

Barkai sugere que o mediador, ao se deparar com culturas com baixos índices de Distância de Poder, trate as partes de maneira igual, a fim de deixá-las

⁸² APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. *Transactions*, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 284. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

⁸³ GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture**. Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. Acesso em: 31 jan. 2021.

⁸⁴ BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 63.

⁸⁵ *Ibidem*, *loc. cit.*

⁸⁶ LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação**. Porto Alegre: Grupo A, 2014, p. 255.

⁸⁷ Tradução livre: “Em culturas de alta Distância de Poder, a estrutura de tomada de decisão tende a ser altamente centralizada e a autoridade das equipes de negociação para se comprometer pode ser limitada. Em culturas de baixa distância de poder, o negociador pode ter considerável poder discricionário na tomada de decisões e pode não ter que consultar seus superiores antes de tomar decisões.” BARKAI, *op. cit.*, p. 65-66.

confortáveis⁸⁸. Entretanto, ao se deparar com culturas com alto índice de Distância de Poder, o mediador deve tratar as partes sempre com respeito para que não se sintam desafiadas. Também pode buscar combinar os *status* das partes que vão negociar para evitar que a parte com alto índice de Distância de Poder se sinta insultada⁸⁹.

A segunda dimensão cultural apontada por Hofstede reflete o *Individualismo* de uma sociedade, ou seja, o quanto as pessoas nela inseridas se sentem independentes do todo⁹⁰. Culturas Individualistas são aquelas que valorizam as conquistas individuais, em que os indivíduos preocupam-se consigo e suas famílias antes do todo, os interesses pessoais prevalecem sobre os do grupo⁹¹. Contrapondo-se às culturas Individualistas, estão aquelas Coletivistas, que se preocupam com a harmonia do todo e tendem a fazer prevalecer interesses coletivos sobre aqueles individuais⁹².

O reflexo desta dimensão de cultura no âmbito negocial é de um lado fonte de conflito, pelo modo que as partes enxergam a negociação, mas ao mesmo tempo uma oportunidade, pois as partes podem ter interesses distintos com o acordo⁹³. Enquanto

⁸⁸ "The key to working with a person from a low Power Distance culture is treating them as equals" BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 65.

⁸⁹ "The mediator must be careful to give respect and deference to high status individuals and to not challenge them in ways that would seem inappropriate. When asking tough questions of the high status party, the mediator must make clear that he is not trying to challenge the party. The mediator should treat the high status party with respect". *Ibidem*, p. 67.

⁹⁰ "Individualism is the extent to which people feel independent, as opposed to being interdependent as members of larger wholes. Individualism does not mean egoism. It means that individual choices and decisions are expected. Collectivism does not mean closeness. It means that one 'knows one's place' in life, which is determined socially." GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture.** Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> Acesso em: 31 jan. 2021.

⁹¹ "A second Hofstede dimension, Individualism (IDV), focuses on how much a culture reinforces individual achievement and interpersonal relationships. It is a measure of the identity of a culture. Its central value is "respect my freedom." Individualism is defined by the extent to which individuals' behaviors are influenced and defined by others. Individuals look after themselves and their immediate family, and have much less regard for anyone else". BARKAI, *op. cit., loc. cit.*

⁹² "Collectivists act predominantly as members of their group or organization and emphasize obligations to the group. They take responsibility for fellow members of their group. Collectivists represent the majority of the world's population. They value harmony more than honesty, and they work to maintain face. They place collective interests over the rights of individuals, and their governments may invade private life and regulate opinions. Asians typically think and act collectively and respond to collective interests." *Ibidem*, p. 68.

⁹³ "During negotiations, the differences between individual and group values can be a source of conflict and an opportunity to create "joint gains," because the parties may actually be seeking to fulfill different interests. Individualists will focus on the negotiation task. For Collectivists, building and maintaining a relationship with the groups is the more important task. Insiders are much favored by Collectivist cultures." *Ibidem*, p. 69.

as culturas Individualistas focam no objetivo direto daquela negociação e no que pretendem alcançar com ela, as culturas Coletivistas procuram estabelecer uma relação negocial, manter o relacionamento se torna um objetivo mais importante⁹⁴.

A terceira dimensão de cultura de Hofstede, chamada de *Masculinidade*, refere-se à assertividade e competitividade de uma sociedade, opondo-se às sociedades Femininas, que são mais voltadas à cooperação, à qualidade de vida e ao consenso⁹⁵.

In a masculine society, men are supposed to be tough. Men are supposed to be from Mars, women from Venus. Winning is important for both genders. Quantity is important and big is beautiful. In a feminine society, the genders are emotionally closer. Competing is not so openly endorsed, and there is sympathy for the underdog. This is NOT about individuals, but about expected emotional gender roles. Masculine societies are much more openly gendered than feminine societies.⁹⁶

Nas culturas Masculinas, prevalecem valores e comportamentos tradicionalmente atrelados ao masculino, ou seja, controle, poder, assertividade, agressividade, competitividade. São culturas em que o indivíduo busca vencer a todo custo. Nas culturas Femininas, por outro lado, são valorizados os relacionamentos, a cooperação entre as partes, a segurança, o cuidado e a qualidade de vida. São sociedades em que se busca discutir interesses e alcançar acordos benéficos a todos⁹⁷.

Nas negociações, conforme acima mencionado, esta dimensão influencia diretamente na maior competitividade dos negociadores de culturas Masculinas e na

⁹⁴ LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação**. Porto Alegre: Grupo A, 2014, p. 254.

⁹⁵ APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. *Transactions*, 20 *Law & Bus. Rev. Am.* 255, 2014, p. 285. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

⁹⁶ Tradução livre: “Em uma sociedade masculina, os homens devem ser durões. Os homens supostamente são de Marte, as mulheres de Vênus. Vencer é importante para ambos os sexos. A quantidade é importante e o grande é bonito. Em uma sociedade feminina, os gêneros estão emocionalmente mais próximos. Competir não é tão abertamente endossado, e existe simpatia pelos oprimidos. NÃO se trata dos indivíduos, mas dos papéis emocionais de gênero esperados. As sociedades masculinas têm maior abertura de gênero do que as sociedades femininas.” GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture**. Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. Acesso em: 31 jan. 2021.

⁹⁷ BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 72.

maior probabilidade de negociadores de culturas Femininas fazerem concessões e buscarem uma negociação “ganha-ganha”⁹⁸.

Embora o *website* dedicado a Geert Hofstede ressalte que o termo Masculinidade não se refere diretamente aos indivíduos, mas sim ao comportamento esperado de cada gênero, me permito aqui concordar com John Barkai, para quem os termos “assertividade *versus* cooperatividade” dão conta desta dimensão cultural e são mais adequados à sociedade contemporânea⁹⁹. Isso porque o estudo de Hofstede foi elaborado ao longo dos anos de 1960 e hoje se sabe que as características esperadas e atribuídas a cada gênero não passam de uma construção social de um sistema patriarcal.

Como quarta dimensão de cultura, Geert Hofstede elencou o grau de *Evitação de Incerteza*. Indica o modo pelo qual os indivíduos lidam com a imprevisibilidade do futuro¹⁰⁰. Não se trata de evitar os riscos, propriamente ditos, mas do sentimento que os indivíduos demonstram face ao desconhecido¹⁰¹ e seu grau de tolerância às incertezas e ambiguidades do futuro¹⁰².

Quando a Evitação da Incerteza é trazida para o campo da negociação, os negociadores de culturas com alta Evitação de Incerteza, buscam seguir regras e procedimentos, bem como contratar especialistas, a fim de tentar controlar a imprevisibilidade e ambiguidade do futuro. Por outro lado, aqueles de culturas com baixa Evitação de Incerteza, se adaptam mais facilmente às mudanças, não se sentem desconfortáveis com as incertezas do futuro e procuram inventar opções variadas para solucionar os conflitos¹⁰³.

⁹⁸ LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação**. Porto Alegre: Grupo A, 2014, p. 255-256.

⁹⁹ BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v.10:43, p. 43-90, 2008, p. 72.

¹⁰⁰ APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. *Transactions*, 20 *Law & Bus. Rev. Am.* 255, 2014, p. 285. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

¹⁰¹ “Uncertainty avoidance deals with a society’s tolerance for uncertainty and ambiguity. Uncertainty avoidance has nothing to do with risk avoidance, nor with following rules. It has to do with anxiety and distrust in the face of the unknown, and conversely, with a wish to have fixed habits and rituals, and to know the truth.” GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture**. Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> Acesso em: 31 jan. 2021.

¹⁰² BARKAI, *op. cit.*, p. 74.

¹⁰³ LEWICKI; SAUNDERS BARRY, *op. cit.*, p. 256.

John Barkai salienta que as culturas com alta Evitação de Incerteza são guiadas pelo medo de errar, de fracassar, e, por este motivo, procuram controlar o futuro com regras e procedimentos. Já as culturas com baixa Evitação de Incerteza são motivadas pela esperança de serem bem sucedidas¹⁰⁴.

Hofstede elencou como quinta dimensão de cultura a *Orientação a Curto ou Longo Prazo*. Esta dimensão diz respeito à busca pela virtude¹⁰⁵ dentro de um determinado grupo, à visão de mundo e à abordagem das tradições com relação ao futuro.

In a long-time-oriented culture, the basic notion about the world is that it is in flux, and preparing for the future is always needed. In a short-time-oriented culture, the world is essentially as it was created, so that the past provides a moral compass, and adhering to it is morally good. As you can imagine, this dimension predicts life philosophies, religiosity, and educational achievement.¹⁰⁶

Culturas orientadas a curto prazo tendem a ser normativas em seu pensamento¹⁰⁷, e se esforçam para alcançar resultados imediatos¹⁰⁸. As mudanças, nestas sociedades, são mais propensas a acontecerem de maneira mais rápida, uma vez que não possuem compromissos a longo prazo que as prendam¹⁰⁹. Em contrapartida, as culturas orientadas a longo prazo veem o mundo em constante mutação, assim, tendem a adaptar suas tradições ao contexto e ao tempo, bem como buscam estar sempre preparadas para o futuro¹¹⁰. Além disso, acreditam que os esforços hoje trarão recompensas a longo prazo¹¹¹.

Na *cross-cultural mediation* e nas negociações internacionais, esta dimensão reflete o modo pelo qual as partes vão abordar a própria mediação. Implicam nos

¹⁰⁴ BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** Cardozo J. of Conflict Resolution, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 76.

¹⁰⁵ APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions.** Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014, p. 285. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.

¹⁰⁶ Tradução livre: "Em uma cultura orientada para o longo prazo, a noção básica sobre o mundo é que ele está em fluxo e que a preparação para o futuro é sempre necessária. Em uma cultura voltada para o curto prazo, o mundo é essencialmente como foi criado, de modo que o passado fornece uma bússola moral, e aderir a ela é moralmente bom. Como você pode imaginar, esta dimensão prevê filosofias de vida, religiosidade e realizações educacionais" GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture.** Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> Acesso em: 31 jan. 2021.

¹⁰⁷ APOLLON, *op. cit.*, *loc. cit.*

¹⁰⁸ BARKAI, *op. cit.*, p. 77.

¹⁰⁹ *Ibidem*, *loc. cit.*

¹¹⁰ APOLLON, *op. cit.*, *loc. cit.*

¹¹¹ BARKAI, *op cit*, *loc. cit.*

interesses principais com a negociação, no tempo de duração das sessões e na boa vontade para fazer as primeiras concessões¹¹².

A sexta, e mais recente, dimensão de cultura elencada por Hofstede é a dimensão da *Complacência*, que analisa a importância da felicidade, satisfação das necessidades básicas e qualidade de vida em determinado grupo. Às sociedades de alto índice de Complacência, opõem-se as culturas com alto grau de Repressão, ou seja, aquelas em que as pessoas suprimem tais gratificações e possuem normas sociais estritas¹¹³.

Indulgence is about the good things in life. In an indulgent culture it is good to be free. Doing what your impulses want you to do, is good. Friends are important and life makes sense. In a restrained culture, the feeling is that life is hard, and duty, not freedom, is the normal state of being.¹¹⁴

Além de Hofstede, outros autores fizeram estudos parecidos, elencando novas dimensões de cultura. Entre os modelos desenvolvidos por estes autores, cabe citar o modelo de Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner. Os autores sugeriram sete dimensões de cultura, sendo elas: *Universal vs. Particular* (refere-se à importância das regras e dos relacionamentos); *Individual vs. Coletiva/comunitária* (se as pessoas funcionam como indivíduos ou grupos); *Neutra vs. Emocional* (se as pessoas demonstram suas emoções); *Específica vs. Difusa* (refere-se ao grau de separação das vidas privada e profissional); *Conquistas vs. Atribuições* (se os indivíduos devem se provar para alcançarem determinados status, ou se este status lhes é atribuído); *Sequencial vs. Sincrônica* (as pessoas fazem uma coisa de cada vez, ou várias ao mesmo tempo); *Controle Interno vs. Externo* (refere-se ao controle, se os indivíduos controlam seu ambiente, ou se o ambiente os controla)¹¹⁵.

¹¹² BARKAI, John. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 78.

¹¹³ APOLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions.** *Transactions*, 20 *Law & Bus. Rev. Am.* 255, 2014, p. 285. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021

¹¹⁴ Tradução livre: "A complacência diz respeito às coisas boas da vida. Em uma cultura complacente, é bom ser livre. Fazer o que seus impulsos querem que você faça é bom. Os amigos são importantes e a vida faz sentido. Em uma cultura restrita, a sensação é de que a vida é difícil, e o dever, não a liberdade, é o estado normal do ser." GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture.** Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> Acesso em: 31 jan. 2021.

¹¹⁵ APOLLON, *op. cit., loc. cit.*

Importante mencionar que essas dimensões são criadas pela mente humana para tentar entender melhor como funcionam os grupos sociais. Sendo assim, o próprio Hofstede afirmava que elas não existem:

Geert likes to say that “dimensions do not exist”. They are a product of our imagination, used for understanding. Hofstede's dimensions were not postulated but found inductively. Each new study uses new respondent sets and different countries. Even if it used the same questions, these questions might have come to mean different things. So we should take dimension scores with a grain of salt. Actually it is rare for different studies on different data sets to yield the same dimensions.¹¹⁶

Tendo em conta o cenário globalizado em que vivemos, torna-se cada vez mais difícil generalizar a cultura de uma sociedade com base em dados colhidos em pequenos grupos, porquanto a facilidade de acesso às culturas distintas e interdependência entre elas é crescente. Entretanto, oportuno lembrar que esta aproximação entre as culturas não reduz as distâncias culturais, mas aumenta a individualidade cultural de cada um, conforme salientado por Gilles Lipovetsky¹¹⁷.

Ainda que tais generalizações devam ser evitadas, conhecer as características culturais das partes facilita tanto o diálogo entre elas, quanto o trabalho do mediador. Conhecer as possíveis diferenças culturais expande a inteligência cultural do mediador que terá um ponto de partida para lidar com as partes sem ofendê-las.

4.3 JESWALD W. SALACUSE: DEZ MANEIRAS PELAS QUAIS A CULTURA AFETA A NEGOCIAÇÃO

Jeswald W. Salacuse é professor emérito de Direito e Diplomacia na Universidade de Tufts, Estados Unidos, e consultor em diversas empresas multinacionais e instituições internacionais¹¹⁸. Diante da sua experiência com a

¹¹⁶ Tradução livre: “Geert gosta de dizer que 'dimensões não existem'. Eles são um produto da nossa imaginação, usados para a compreensão. As dimensões de Hofstede não foram postuladas, mas encontradas indutivamente. Cada novo estudo usa novos conjuntos de respondentes e diferentes países. Mesmo que usasse as mesmas perguntas, essas perguntas poderiam significar coisas diferentes. Portanto, devemos considerar as pontuações de dimensão com um grão de sal. Na verdade, é raro que diferentes estudos em diferentes conjuntos de dados produzam as mesmas dimensões”. HOFSTEDÉ, Geert. *Website. Dimension data matrix*. Não paginado. Disponível em: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> Acesso em: 31 jan. 2021

¹¹⁷ LIPOVETSKY, G. O reino da hipercultura: cosmopolitismo e civilização ocidental. In JUVIN, H.; LIPOVETSKY, G. **A Globalização Ocidental: Controvérsia sobre a Cultura Planetária**. São Paulo: Editora Manole, 2012, p. 04-05.

¹¹⁸ TUFTS, The Fletcher School. *Website. Jeswald Salacuse*. Não paginado. Disponível em: <https://fletcher.tufts.edu/people/jeswald-salacuse> Acesso em: 03 fev. 2021

negociação internacional, elencou, no artigo “*Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation*”¹¹⁹ (2004), os dez principais elementos que podem afetar as negociações internacionais.

Não se trata de um modelo de análise, como aqueles estudados nos itens supra, mas de um rol de características percebidas pelo autor que variam segundo a cultura das partes. São elas: o *Objetivo* da negociação; a *Atitude* ao negociar; o *Estilo Pessoal* do negociador; a *Comunicação*; a *Sensibilidade ao Tempo*; o *Emocionalismo*; a *Forma do Acordo*; a *Construção do Acordo*; a *Organização da Equipe* e, por fim, a *Tomada de Riscos*.

Para Salacuse, não é possível ao negociador internacional, por mais experiente que seja, conhecer todas as nuances das culturas com as quais possa se deparar. Por esta razão, entende que os dez elementos a seguir explicitados funcionam como uma estrutura aplicável para conhecer melhor a parte contrária e antecipar possíveis desentendimentos¹²⁰. Seus estudos se assemelham aos modelos já analisados, por isso me permito expô-los de maneira mais sucinta.

O primeiro elemento é o *Objetivo* da negociação, que pode ser simplesmente a assinatura do contrato, propriamente dito, ou o estabelecimento de um relacionamento entre as partes¹²¹. Salacuse afirma ser fundamental, portanto, identificar de plano o *Objetivo* da contraparte com a negociação, a fim de saber como proceder.

Em seguida, aponta a *Atitude* dos negociadores como elemento que pode afetar a negociação. Se de um lado temos pessoas que acreditam que a negociação seja um processo de “ganha-ganha”, em que ambas as partes podem colaborar, de outro temos indivíduos que veem a negociação como um confronto, em que uma parte ganha e outra perde¹²². Verifica-se, nesta característica, uma semelhança com a

¹¹⁹ SALACUSE, J. W. **Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation.** Ivey Business Journal. 69 n. 1. Sep/Oct. 2004. Não paginado. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> Acesso em: 03 fev. 2021

¹²⁰ *Ibidem*, não paginado.

¹²¹ *Ibidem*, não paginado.

¹²² *Ibidem*, não paginado.

dimensão de cultura da “Assertividade *versus* cooperação”, chamada por Hofstede de “Masculinidade”.

Salacuse destaca, também, o Estilo Pessoal dos negociadores. Este pode ser formal, em que o negociador trata as outras partes por seus títulos e evita assuntos da vida privada, ou informal, que utiliza o primeiro nome e busca desenvolver um relacionamento amigável e mais pessoal. Com relação ao Estilo Pessoal dos negociadores, Salacuse sugere sempre adotar inicialmente uma postura formal:

Negotiators in foreign cultures must respect appropriate formalities. As a general rule, it is always safer to adopt a formal posture and move to an informal stance, if the situation warrants it, than to assume an informal style too quickly.¹²³

Com relação à Comunicação, Salacuse a descreve de maneira semelhante ao modelo comparativo de Edward T. Hall, de culturas de Comunicação de Alto e Baixo Contexto. Enquanto algumas culturas valorizam uma comunicação mais direta e simples, outras utilizam uma comunicação mais indireta e complexa, com bastante sentido figurativo e expressões faciais. Assim como Hall, Salacuse também percebe essa característica como fonte de possíveis desentendimentos:

The confrontation of these styles of communication in the same negotiation can lead to friction. For example, the indirect ways Japanese negotiators express disapproval have often led foreign business executives to believe that their proposals were still under consideration when in fact the Japanese side had rejected them.¹²⁴

O autor ressalta, ainda, a Sensibilidade ao Tempo. Há culturas que possuem uma alta Sensibilidade ao Tempo, são pontuais e reduzem as formalidades, para que a negociação possa começar imediatamente, pois “tempo é dinheiro”. De outro lado, as culturas com baixa Sensibilidade ao Tempo podem entender a redução do tempo de negociação como agressiva ou uma forma de esconder algo, pois pretendem criar

¹²³ Tradução livre: “Negociadores em culturas estrangeiras devem respeitar as formalidades apropriadas. Como regra geral, é sempre mais seguro adotar uma postura formal e passar para uma postura informal, se a situação o justificar, do que assumir um estilo informal muito rapidamente.” SALACUSE, J. W. **Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation.** Ivey Business Journal. 69 n. 1. Sep/Oct. 2004. Não paginado. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> Acesso em: 03 fev. 2021

¹²⁴ Tradução livre: “O confronto desses estilos de comunicação na mesma negociação pode levar a atritos. Por exemplo, as maneiras indiretas pelas quais os negociadores japoneses expressam desaprovação têm frequentemente levado executivos de negócios estrangeiros a acreditar que suas propostas ainda estavam sendo consideradas quando, na verdade, o lado japonês as rejeitou”. *Ibidem*, não paginado.

um relacionamento com a outra parte e não veem problema em investir tempo na fase preliminar à negociação.

A sexta característica é influenciada tanto pela cultura quanto pela personalidade dos indivíduos. Trata-se do Emocionalismo alto ou baixo de uma determinada sociedade e refere-se à propensão maior ou menor de o indivíduo agir guiado por suas emoções. Culturas com alto Emocionalismo mostram mais o que sentem na mesa de negociação, enquanto as culturas com baixo Emocionalismo raramente demonstram suas emoções ou têm maneiras distintas de mostrá-las. Cabe ao mediador e às partes negociantes aprenderem sobre estas maneiras distintas de demonstrar as emoções antes de iniciar a negociação¹²⁵.

As duas características seguintes referem-se ao contrato em si. Primeiro Salacuse aborda a Forma do Acordo¹²⁶, que pode ser geral, contendo apenas os princípios que regem a relação entre as partes ou específica, contendo regras detalhadas e minuciosas. Normalmente os acordos gerais são escolhidos pelas culturas que prezam pelo relacionamento, uma vez que este é a real essência da negociação. Já o acordo específico é normalmente preferido por culturas a quem a essência da negociação é o próprio contrato.

Ato contínuo, o autor menciona a forma como o contrato é Construído¹²⁷ pelas partes. Há culturas que constroem o acordo de forma dedutiva, trazendo a proposta máxima, com todas as condições específicas, para reduzi-la durante a negociação. Em contrapartida, há culturas que o constroem de forma indutiva, preferem trazer os princípios mínimos para, em seguida, desenvolver os itens específicos do contrato, partem do geral ao específico.

Além disso, Salacuse destaca que a Organização da Equipe¹²⁸ diz respeito ao modo como as decisões importantes são tomadas, se há um líder que tem autoridade suprema ou se as decisões devem ser tomadas pelo grupo. Nota-se, aqui,

¹²⁵ SALACUSE, J. W. **Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation.** Ivey Business Journal. 69 n. 1. Sep/Oct. 2004. Não paginado. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> Acesso em: 03 fev. 2021

¹²⁶ *Ibidem*, não paginado.

¹²⁷ *Ibidem*, não paginado.

¹²⁸ *Ibidem*, não paginado.

uma semelhança com a dimensão da Distância de Poder de Hofstede que, embora seja mais ampla, engloba a distinção na forma como as decisões são feitas.

Por fim, Salacuse menciona a propensão para a Tomada de Riscos¹²⁹ das diferentes culturas. Alguns negociadores têm maior aversão à tomada de riscos como divulgação de informações, aceitação de incertezas ou tentar novas abordagens, enquanto outros têm maior facilidade.

¹²⁹ SALACUSE, J. W. **Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation.** Ivey Business Journal. 69 n. 1. Sep/Oct. 2004. Não paginado. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> Acesso em: 03 fev. 2021

5 A NECESSIDADE DE UM MÉTODO PARA A *CROSS-CULTURAL MEDIATION*

Considerando as diferenças culturais e a possibilidade de elas tornarem mais difíceis as negociações, ou até inviabilizá-las, os estudiosos da *cross-cultural mediation* buscam elaborar modelos de negociação que complementem ou substituam os métodos ocidentais comumente utilizados.

O intuito com a elaboração de um método é conferir ao mediador uma alternativa nos casos em que as diferenças culturais se manifestem cruciais na negociação ou na resolução de conflitos e com os quais o método ocidental não seja capaz de lidar, justamente por sua carga cultural. Assim, busca-se conferir ao mediador um novo método que permita viabilizar o diálogo entre culturas distintas, de forma que se compreendam e alcancem acordos benéficos para ambas.

Neste capítulo pretende-se, portanto, demonstrar brevemente as reflexões críticas dos autores acerca dos métodos vigentes utilizados na *cross-cultural mediation* e a necessidade de elaboração de um novo método específico para estes casos.

5.1 SONIA SHAH-KAZEMI E O MÉTODO DE GULLIVER NO DIREITO DE FAMÍLIA

Entre os estudiosos da *cross-cultural mediation*, Sonia Shah-Kazemi, no ano 2000, com base em suas experiências com a mediação no Direito de Família, teceu críticas ao modelo de P. H. Gulliver¹³⁰, defendendo que o método de mediação sugerido por ele não engloba questões culturais. Dentre as críticas da autora insta mencionar que determinadas culturas não aceitam a intervenção de estranhos nos conflitos familiares e, por isso, muitas preferem solucioná-los em templos religiosos ou nas próprias residências das famílias envolvidas¹³¹. Ademais, existem culturas que

¹³⁰ Método de mediação composto por oito etapas: 1. Busca pela arena; 2. Formulação da Agenda; 3. Explorar o campo; 4. Estreitamento das diferenças; 5. Preliminares para a negociação final; 6. Negociação final; 7. Ritual de afirmação; e 8. Execução do acordo. [SHAH-KAZEMI, Sonia N. **Cross-cultural Mediation: A critical view of the dynamics of culture in family disputes**. International Journal of Law, Policy and the Family. v. 14, n. 3, p. 302-325, 2000, p.305-306].

¹³¹ *Ibidem*, p. 307

não permitem que pessoas de sexos opostos fiquem sozinhas em uma sala, o que por vezes inviabiliza a sessão privada em determinadas situações¹³².

Shah-Kazemi destaca o papel do mediador enquanto catalisador da troca de informações entre as partes, de modo que elas notem como a outra percebe a disputa¹³³, passem a explorar possíveis interesses comuns e a agir de forma cooperativa¹³⁴. Porém, ressalta que a facilidade do mediador em guiar as partes à cooperação depende diretamente de sua confiança e habilidade, que estão necessariamente atreladas ao seu conhecimento sobre o conflito, as partes e sua cultura¹³⁵.

A autora conclui sua reflexão afirmando a necessidade do estabelecimento de alguns princípios universais que guiem a resolução de conflitos, visto que os seres humanos possuem um mínimo em comum para tanto. Também ressalta a importância de o mediador explorar diversos métodos de mediação em casos de *cross-cultural mediation*, porém salienta que aqueles das minorias étnicas não podem ser completamente dominados por sistemas externos. Portanto, acredita que o mediador, nos casos do Direito de Família envolvendo estas minorias, não deva ser apenas um observador da disputa, mas uma terceira parte que comungue da mesma cultura das partes envolvidas e compreenda sua forma de solucionar conflitos¹³⁶.

Em que pese extremamente relevantes as observações da autora, me permito discordar do último ponto salientado por ela, uma vez que nos casos de *cross-cultural mediation* dificilmente as partes terão a mesma cultura. Assim, é muito difícil que o mediador comungue da mesma cultura de ambas as partes. No entanto, concordando com a necessidade fundamental de não se dominar os meios de solução de conflitos das minorias étnicas com aqueles meios ocidentalizados é que será proposto um modelo específico para a *cross-cultural mediation*.

¹³² SHAH-KAZEMI, Sonia N. **Cross-cultural Mediation: A critical view of the dynamics of culture in family disputes**. p. 312. *International Journal of Law, Policy and the Family*. v. 14, n. 3, p. 302-325, 2000, p. 312.

¹³³ *Ibidem*, p. 313.

¹³⁴ *Ibidem*, p. 314.

¹³⁵ *Ibidem*, p. 314-315.

¹³⁶ *Ibidem*, p. 324-325.

5.2 JOHN BARKAI: “GETTING TO YES” E OS INTERESSES DE DIMENSÕES CULTURAIS

John Barkai, por sua vez abordou o tema da *cross-cultural mediation*¹³⁷, em 2008, e, diferente de Shah-Kazemi, defende o método Harvard, acreditando ser necessária ao mediador apenas uma fase preparatória para conhecer as culturas envolvidas na negociação. Barkai defende que o método exposto em “*Getting to Yes*” não é totalmente “americanizado”¹³⁸, pois possui características que não coincidem totalmente com aquelas dos Estados Unidos nas pontuações de Hofstede.

Segundo os estudos de Hofstede, a cultura estadunidense tem Individualismo alto, uma Distância de Poder média e baixa Evitação de Incerteza, o que prevalece, também, no método de “*Getting to Yes*”. Entretanto, Barkai verifica que os Estados Unidos possuem uma cultura altamente Masculina – ou assertiva/competitiva – e orientada a curto prazo, o que ele defende não estar de acordo com a busca de ganhos comuns proposta no método de Harvard, que se aproxima de uma cultura Feminina/Cooperativa¹³⁹.

Assim, sustenta que a discussão voltada aos *interesses* das partes, no método de Harvard, já engloba as características culturais de cada uma, pois as culturas diferentes terão interesses diferentes¹⁴⁰. Por este motivo, sugere falar-se em Interesses de Dimensão Cultural (IDC)¹⁴¹ para além daqueles interesses diretamente ligados com o objeto da negociação. Tais interesses devem ser compreendidos e levados em consideração pelo mediador ao se preparar para a mediação.

Barkai, revisando os modelos de análise de cultura de Hall e Hofstede, sugere que o mediador, ao se preparar para uma *cross-cultural mediation*, formule uma tabela de Interesses de Dimensão Cultural (Tabela 2 abaixo). Ela conteria os Interesses de Dimensão Cultural e os comportamentos que os indicam para que, na sessão privada com a parte, o mediador verifique quais são as suas características culturais. Além

¹³⁷ BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008.

¹³⁸ Leia-se “americanizado” como profundamente influenciado pela cultura estadunidense.

¹³⁹ BARKAI, *op. cit.*, p. 81-82.

¹⁴⁰ *Ibidem*, p. 82.

¹⁴¹ “Vastly different cultural interests still fit what, to me, is within the most critical Getting To Yes principle, that of understanding and working with underlying interests. Therefore, I shall refer to interests which seem to have a basis in cultural differences as Cultural Dimension Interests (CDI).” *Ibidem*, *loc. cit.*

disso, o mediador deve elencar as possíveis maneiras de se lidar com cada característica cultural e as mudanças no seu próprio comportamento a fim de melhor abordar a parte.

Para a elaboração desta tabela, Barkai defende a utilidade do estereótipo cultural, uma vez que possui um fundo de verdade, mas alerta para o seu perigo, pois nem sempre são corretos¹⁴².

O Modelo de Interesses de Dimensão Cultural (IDC)												
	Comunicação de Alto Contexto	Comunicação de Baixo Contexto	Alta Distância de Poder	Baixa Distância de Poder	Individualismo	Coletivismo	Masculinidade	Feminilidade	Alta Evitação de Incerteza	Baixa Evitação de Incerteza	Orientação a Longo Prazo	Orientação a Curto Prazo
Comportamentos que Sugerem a presença dos IDC												
Sugestões para trabalhar com a parte que tenha este interesse												
Sugestões para modificar o comportamento do mediador cuja inclinação natural é para este interesse												

Tabela 2: “The Cultural Dimension Interests Template”¹⁴³

Sugere ao mediador, portanto, uma preparação em quatro etapas para abordar uma *cross-cultural mediation*, com especial enfoque para a preparação prévia e as sessões privadas antes e durante – *caucuses* – a mediação. As etapas são: 1. aprender sobre o estereótipo da cultura das partes, com o intuito de se preparar para possíveis desafios; 2. pesquisar sobre as pessoas envolvidas e o problema que será abordado; 3. ser flexível, visto que as pessoas podem ser diferentes do estereótipo estudado; 4. utilizar a tabela anteriormente preparada para adaptar a sua abordagem segundo as características distintas das partes¹⁴⁴.

Novamente, ainda que as observações de Barkai possam ser mais facilmente aplicadas na prática da mediação, pelo fato de os mediadores estarem adaptados ao método de Harvard, elas partem do princípio que o método elaborado em “*Getting to Yes*” se adapta às mais diversas culturas. O autor pretende oferecer uma solução de

¹⁴² BARKAI, John. **What’s a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem.** *Cardozo J. of Conflict Resolution*, v. 10:43, p. 43-90, 2008, p. 86-87.

¹⁴³ Tradução livre: “Modelo de Interesses de Dimensão Cultural”. Versão em português da tabela apresentada por John Barkai. *Ibidem*, p. 84.

¹⁴⁴ *Ibidem*, p. 88-89.

baixo contexto – ou seja, direta, verbal e técnica – a um problema de alto contexto – complexo e repleto de nuances –, com a qual não se coaduna no presente trabalho.

5.3 EQUILÍBRIO ENTRE AS ABORDAGENS PRESCRITIVA E ELICITIVA DE CONFLITO NA *CROSS-CULTURAL MEDIATION*

Ainda que as considerações acima expostas sejam bastante relevantes e permitam refletir acerca do impacto da cultura nas negociações, devendo, portanto, ser levadas em conta, não há a elaboração de um método especialmente voltado aos casos de *cross-cultural mediation* que possa guiar o mediador e as partes, diante de diferenças culturais. Se de um lado Shah-Kazemi aponta suas reflexões a respeito do método de Gulliver na prática da mediação no Direito de Família envolvendo minorias étnicas, de outro Barkai defende a aplicabilidade do método de Harvard desde que o mediador se prepare previamente de modo a conhecer as partes e suas culturas.

Ocorre que o mundo, hoje globalizado, não é mais o mesmo dos anos 2000, quando Sonia Shah-Kazemi teceu suas observações sobre o método de Gulliver e se assemelha menos ainda àquele de 1981, quando “*Getting to Yes*” foi publicado. Conforme já exposto no presente trabalho, o contato com culturas distintas é progressivo e, conseqüentemente, os casos de *cross-cultural mediation* também. Diante disso, notou-se que os métodos tradicionalmente utilizados não são mais tão eficazes quanto se gostaria, pelo simples fato de desconsiderarem o elemento Cultura.

Nesse sentido, em 1995, John Paul Lederach¹⁴⁵ já defendia a necessidade, nos casos de conflitos entre pessoas de culturas distintas, de um equilíbrio entre as abordagens “elicitiva” e “prescritiva” do conflito. Segundo o autor, na abordagem prescritiva o mediador é tido como especialista que ensina uma técnica de solução de conflito às partes e estas seguem os passos por ele propostos. A abordagem elicitiva, por sua vez, tem como ponto de partida o conhecimento e contexto das próprias partes, que descobrem e criam por si mesmas o processo de solução de seu conflito.

¹⁴⁵ LEDERACH, J. P. **Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures**. Syracuse University Press, p. 63-70, 1995.

Neste caso, o papel do mediador é de facilitador do processo de criação, ele sai da posição de quem vai mostrar o caminho às partes, para apenas acompanhá-las¹⁴⁶.

Lederach salienta que na abordagem prescritiva a cultura é vista a partir de uma perspectiva de universalidade e que a técnica de solução de conflitos seria culturalmente neutra. Assim, ela pode ser facilmente adaptada aos diferentes cenários culturais, por meio de pequenas alterações no método quando se perceberem determinadas características culturais¹⁴⁷, exatamente como o proposto por John Barkai. Por outro lado, na abordagem elicitiva a cultura é o próprio fundamento a partir do qual a solução será construída. O empoderamento das partes reside, justamente, no fato de elas mesmas construírem o caminho até a solução do seu conflito¹⁴⁸. Como ambas as abordagens possuem vantagens, Lederach sustenta que o mediador deve saber balanceá-las segundo a necessidade.

Em 2017, portanto mais de vinte anos depois das reflexões de Lederach, é proposto um modelo de mediação que equilibra as abordagens prescritiva e elicitiva. Trata-se do modelo de Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna. Os autores, defendendo que os métodos ocidentais de resolução de conflitos não abarcam as questões culturais, sugeriram um modelo específico para a *cross-cultural mediation* baseado na metodologia indígena¹⁴⁹ de diálogo e transformação para solucionar conflitos, que será pormenorizado no que segue.

5.4 O MODELO DE LAURA N. MAHAN E JOSHUA M. MAHUNA COMO MÉTODO PARA A *CROSS-CULTURAL MEDIATION*

Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna acreditam que técnicas de resolução de conflitos que cruzem diferentes culturas possibilitam às pessoas ferramentas para se adaptarem à medida que cresce o contato com culturas distintas. Em razão disso,

¹⁴⁶ LEDERACH, J. P. **Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures**. Syracuse University Press, p. 63-70, 1995, p. 64-65.

¹⁴⁷ *Ibidem*, p. 66.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 65-67.

¹⁴⁹ "In particular, they contrasted Western-centric mediation techniques with indigenous methodologies. (...) Basing their Cross-Cultural Mediation Model on various European organizational mediation, American narrative mediation, Indonesian communitarian mediation, Native Hawaiian and Buddhist-Lao influenced techniques, Mahan and Mahuna strongly felt a need to return to bridging communication and cultural divides in a 'dialogue through difference' approach.". SMITH, David. **Practice Informed By Research: Cross Cultural Approaches Informing Mediation**. Mediate.com, 2018. Não paginado. Disponível em: <https://www.mediate.com/articles/smith-informed-practice.cfm> Acesso em: 08 fev. 2021

oferecem um método de resolução de conflitos que combina técnicas indígenas às lentes filosóficas e antropológicas ocidentais, por meio de uma abordagem coletivista-individualista dos conflitos.

Os autores perceberam que os praticantes da mediação tendem a confiar e utilizar apenas os métodos ocidentais de solução de conflitos e a acreditar que aqueles não-ocidentais são exóticos e inaplicáveis¹⁵⁰. Todavia, defendem que para se interagir com culturas distintas é preciso *enculturar* e *aculturar* com competência cultural. Ou seja, é preciso um processo de compreensão da própria cultura interna, com seus coloquialismos e formas de comunicação não verbal que criam as normas identitárias do grupo (*enculturar*); mas também é necessário entender a cultura externa, aquela do outro, a fim de se adaptar à sua excepcionalidade e poder empatizar com ela (*aculturar*)¹⁵¹.

Mahan e Mahuna sabem que este processo de aculturação e empatia verdadeira só pode acontecer se houver total imersão na cultura do outro e, por esta razão, criticam os métodos ocidentalizados de resolução de conflitos. Entendem ser estes métodos muito rígidos no que diz respeito à abertura de um diálogo que caminhe na direção da compreensão cultural e defendem uma maior variedade de técnicas.

Western conflict resolution techniques often lack the structure to understand intercultural adaptation by implementing rigid communicative methods that result in impeding interaction between groups. Physical, social, psychological, and physiological aspects of mediation operate variably within conflict resolution methods; and each is crucial in providing agency, equality, and dialogue. By limiting any one of these factors, conflict resolution practitioners (albeit unknowingly) may therein inhibit holistic communicative devices that would otherwise uncover resolutions.

(...) Western conflict resolution cannot provide appropriate frameworks to holistically account for cultural competency, social complexity, and communicative differentials; it is thus imperative to integrate various techniques to the current framework to ensure appreciative inquiry.¹⁵²

¹⁵⁰ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 14.

¹⁵¹ *Ibidem*, p. 15.

¹⁵² Tradução livre: "As técnicas de resolução de conflitos ocidentais muitas vezes não têm estrutura para compreender a adaptação intercultural, implementando métodos comunicativos rígidos que resultam em impedir a interação entre os grupos. Os aspectos físicos, sociais, psicológicos e fisiológicos da mediação operam de forma variável dentro dos métodos de resolução de conflitos; e cada um é crucial para fornecer atitude, igualdade e diálogo. Ao limitar qualquer um desses fatores, os profissionais de resolução de conflitos (embora sem saber) podem inibir dispositivos comunicativos holísticos que, de outra forma, descobririam resoluções.

(...) A resolução ocidental de conflitos não pode fornecer estruturas apropriadas para dar conta holisticamente para a competência cultural, complexidade social e diferenciais comunicativos; portanto,

Após estudarem métodos variados, Mahan e Mahuna focaram nos sistemas indígenas de resolução de conflitos, mesclando-os com o método ocidental. Isso porque os sistemas indígenas, construídos a partir de uma conexão e enraizamento em si mesmo, procuram encontrar crenças fundamentais comuns entre os grupos conflitantes para restabelecer a paz, considerada sagrada, entre eles¹⁵³. Trata-se de um diálogo para transformação¹⁵⁴ da percepção do conflito e busca pelo restabelecimento da harmonia.

Perceber a ideia de ordem social, hodiernamente, como algo comum a todos no mundo globalizado nos aproxima dos métodos indígenas de resolução de conflitos. Contudo, os meios ocidentais de resolução de conflitos, rígidos em seus métodos, não permitem uma abordagem sagrada da relação entre o conflito e sua solução¹⁵⁵, razão pela qual os autores sugerem um método específico para a *cross-cultural mediation*, que funcione como alternativa aos métodos ocidentais.

é imperativo integrar várias técnicas à estrutura atual para garantir a investigação apreciativa.” MAHAN, Laura N. MAHUNA, Joshua M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. *International Research and Review*, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 15-16.

¹⁵³ *Ibidem*, p. 16.

¹⁵⁴ Por meio do modelo proposto, os autores Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna buscam uma retomada de metodologias que já foram úteis à sociedade, mas que foram deixadas de lado por um sistema majoritário. Com isso, defendem a importância do diálogo e do “se fazer ouvir” para que o conflito se transforme e, caso não se resolva, seja ao menos abordado sem violência. Nesse mesmo sentido de retomada de métodos esquecidos de resolução de conflitos, Guilherme Roman Borges traça um interessante paralelo entre as Tragédias gregas e a mediação. O autor ressalta a importância da conversação do conflito para que ele deixe de existir sem ser violento: “É pela verdadeira esfera do entender-se (*Verständigung*) pela linguagem, pela conversação que o conflito pode deixar de existir sem ser violento. (...) ao vir à tona o conflito, vêm consigo as emoções mais escondidas, e se mostram ao conflitante como gravidade necessária da discórdia. É no palco da tragédia, e ao que a mediação procura assemelhar-se, que tais mal-entendidos consigo e com o outro se apresentam e permitem, pela verbalização, o reencontro da individualidade e da alteridade. Uma espécie de reencontro da ligação perdida com o outro e consigo mesmo. Nesse sentido, a mediação abre espaço para ‘acolher o sofrimento’ e para que também possa se tornar uma sucessão de passagens em busca do apaziguamento, já que o homem não está condenado a ser violento, podendo saber trabalhar com seus instintos destrutivos e sair da confusão em busca da liberdade de ação construtiva. (...) A mediação, ao permitir a violência falar, busca antes do que o mútuo entendimento a terapêutica da doença do espírito (*ἵμαρτ-ἰα*), por isso, além do elemento da alteridade, tem ela uma função de metabolização de sentimentos maléficos, de cura de inseguranças, de conforto de traumas. Não à toa os gregos fizeram derivar a palavra crime (*ἵμαρτ-αἰεῖν*) do mesmo radical da doença do espírito. Esse sofrimento, ao invés de ser olhado dentro do passado, como o faz o direito, é trazido à tona ao presente, de modo a expor para o homem conflitante a imagem e a responsabilidade pela parcela de seus atos e de seu sofrimento no outro. Regula-se, com isso, a si mesmo pelo mesmo rito trágico da teoria, da crise, e da catarse, no qual o coro, o público e o corifeu são substituídos pelo mediador” BORGES, Guilherme Roman. **Violência e Mediação: Impressões Jusfilosóficas**. *Revista Jurídica - UNICURITIBA*. Curitiba, v. 1, n. 30, p. 112-137, 2013, p. 130-134. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/557/429>. Acesso em: 10 fev. 2021.

¹⁵⁵ MAHAN; MAHUNA, *op. cit.*, p. 16-17.

O procedimento proposto por eles é complexo porque depende de um processo de transformação do que se entende por conflito, que é negado *a priori* pelo posicionamento firme das partes conflitantes. Porém, é apenas por meio dessa dualidade de negação e transformação que o mediador pode efetivamente refinar o processo de mudança de ponto de vista das partes – saindo de posicionamentos fixos e se voltando aos interesses comuns – e buscar métodos alternativos de desenvolvimento de soluções¹⁵⁶.

O modelo proposto por Mahan e Mahuna (e esquematizado na Figura 1) é composto de três fases que encorajam as partes a se comunicarem. A partir de um processo introspectivo e de metabolização do conflito, o diálogo permite transformar o contexto conflitivo em uma solução ou, ao menos, desviar as partes de resultados violentos ou drásticos para abrir a possibilidade de uma solução com base na compreensão e comunicação entre elas.

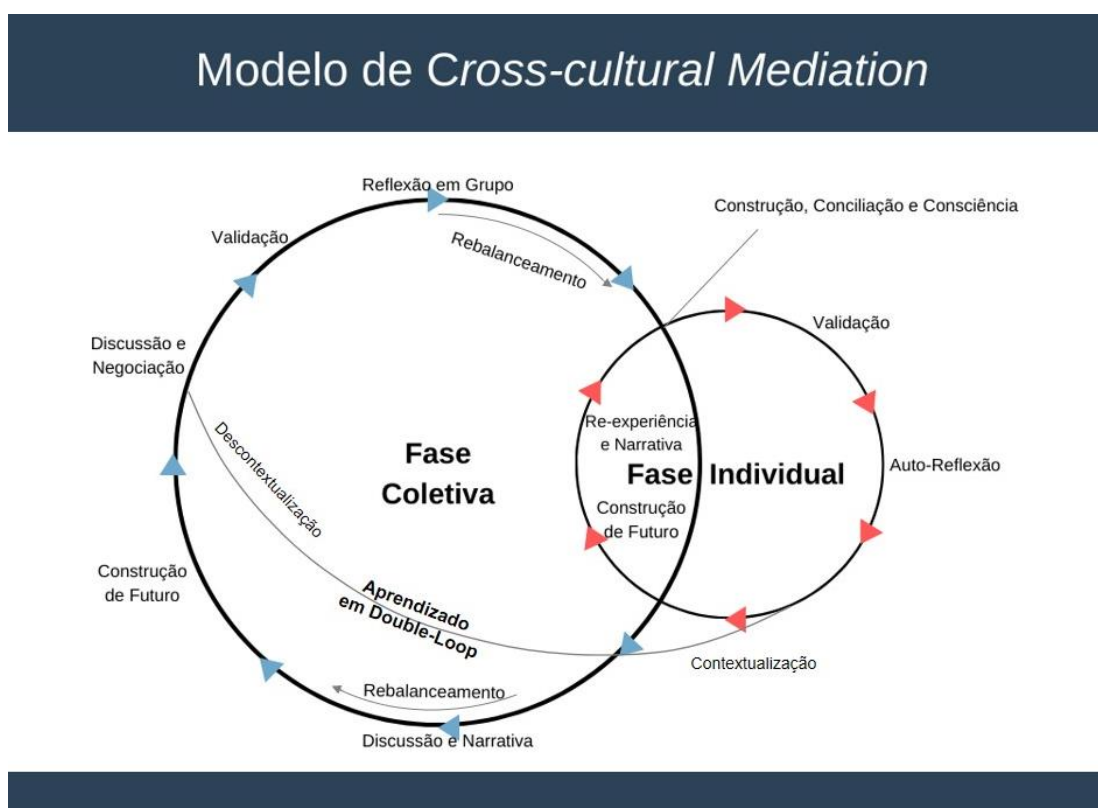


Figura 1: "Modelo de Cross-cultural Mediation" ¹⁵⁷

¹⁵⁶ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation.** International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 18.

¹⁵⁷ Versão em português da imagem "Cross-Cultural Mediation Model" apresentada por Mahan e Mahuna. *Ibidem*, p. 17.

A primeira fase ocorre individualmente, é o momento em que há um incentivo para a comunicação e construção das narrativas. Num segundo momento, ainda individual, ocorre um aprendizado em double-loop, em que a narrativa da parte é desestabilizada a fim de que imagine novas soluções que incluam a contraparte. Por fim, passa-se à fase coletiva, em que os conflitantes e o mediador se comprometem com a resolução do conflito e procuram concretizar os objetivos para o futuro em uma relação transformada e balanceada.

Durante este procedimento, o mediador encontra-se *entre* as partes, auxiliando-as a elaborar narrativas separadas. O mediador, como o próprio nome sugere, atua como quem está no meio dos conflitantes e faz o papel de ponte que permite a comunicação entre eles.

5.4.1 Fase Individual: Construção, conciliação e consciência

A primeira fase do procedimento proposto por Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna é individual e voltada à construção das narrativas pelas partes. O mediador incentiva a comunicação de modo a permitir a aplicação dos meios adequados de solução de conflitos para transformação do cenário conflitivo. As partes elaboram por si mesmas definições e conceitualizações alternativas de “conflito” e “contexto”. É apenas após terem claro para si estes conceitos e a sugestão de soluções conjuntas que o mediador permite o avanço do processo para uma fase coletiva.

Para alcançar isso, esta primeira fase é dividida em quatro etapas: 1. Validação; 2. Auto-reflexão; 3. Construção do Futuro; e 4. Reimaginação da narrativa¹⁵⁸.

A etapa de Validação é o momento em que as partes, em sessão individual com o mediador, legitimam suas narrativas, normas e definição de conflito¹⁵⁹. Ou seja, trata-se do momento em que a parte conta sua versão da história e as normas que a compõem e que entende terem sido infringidas. Isso constitui sua narrativa.

Em seguida, cabe ao mediador questionar a parte acerca do que é um “conflito” e o que é um “contexto”, solicitando que a parte demonstre como estes

¹⁵⁸ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 17.

¹⁵⁹ *Ibidem*, p. 18.

conceitos se encaixam na narrativa construída¹⁶⁰. Desse modo, a parte, após conceituá-los, pode separar do contexto geral da narrativa aquilo que realmente é o conflito. É a ocasião em que a parte constrói a narrativa.

A etapa seguinte é a de Auto-reflexão, circunstância em que o mediador instiga as partes a pensarem em quais são, efetivamente, seus posicionamentos e interesses¹⁶¹. Aqui a parte deve buscar transformar estes posicionamentos e interesses encontrados em uma negociação “ganha-ganha”. Em outras palavras, é o momento em que a parte busca, em si mesma, ideias que garantam o processo de construção de uma nova narrativa que caminhe em direção de uma solução para o conflito. É o momento de consciência.

A terceira etapa visa à Construção do Futuro. Trata-se do momento em que a parte é motivada a pensar sobre como a resolução do conflito é percebida por ela e quais os passos que devem ser incrementados para realizá-la. Nesta etapa, a parte deve refletir acerca de metas futuras para além do processo gradual ou intermitente que estiver acostumada¹⁶², pensando “fora da caixa”, bem como dos passos que devem ser seguidos para alcançar as metas estabelecidas.

Por fim, na quarta etapa a parte é convidada a Reimaginar a Narrativa anteriormente construída, buscando uma nova abordagem do conflito. É a oportunidade de a parte efetuar eventuais mudanças em sua narrativa a fim de acomodar os novos aspectos do conflito recém determinados por ela. Trata-se da conciliação entre a narrativa, os interesses e as metas futuras, construindo uma nova narrativa que será trabalhada na continuidade do processo.

5.4.2 Fase de Reflexão: Linha de aprendizado em double-loop

Antes de iniciar a explanação acerca da segunda fase do modelo de Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna, insta demonstrar o funcionamento da linha de aprendizagem em *double-loop*, ou em duas voltas. Enquanto a aprendizagem em *single-loop* (uma volta) detecta um erro e age diretamente sobre ele, sem alterar o modelo geral, a aprendizagem em *double-loop* (duas voltas), ao detectar o erro,

¹⁶⁰ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 18.

¹⁶¹ *Ibidem, loc. cit.*

¹⁶² *Ibidem, loc. cit.*

trabalha com a revisão dos valores inerentes ao modelo, possibilitando, portanto, maior adaptabilidade e flexibilidade¹⁶³.

Por outra forma, se o resultado com um determinado processo não é o esperado, ao invés de se repensar a ação intermediária (uma volta) deve-se pensar o processo por completo (duas voltas), de acordo com o esquema abaixo, já adaptado ao modelo proposto por Mahan e Mahuna (Figura 2).

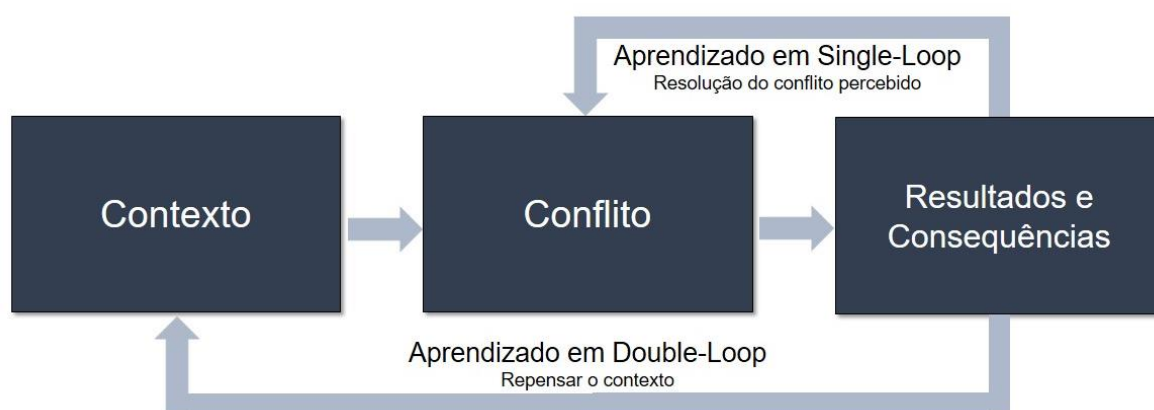


Figura 2: “Aprendizado em Double-Loop”¹⁶⁴

Conforme se verifica do esquema supra, esta segunda fase busca, por meio do aprendizado em double-loop, uma contextualização e de-contextualização da narrativa por meio de uma técnica de reflexão sobre o contexto em que o conflito está inserido. É a ocasião em que a parte procura alterar o contexto de sua narrativa individual, de modo a acrescentar a contraparte para uma construção coletiva do futuro, ao invés de apenas focar em encontrar soluções diretas para o conflito *per se*¹⁶⁵.

Assim, tendo a parte imaginado formas de resolução cooperativa do conflito, poderá colaborar melhor, de forma mais presente e consciente, no nível coletivo que virá em seguida.

¹⁶³ ARGYRIS, C.; KEYS, J. B.; FULMER, R. **Entrevista: Aprendizado de 2 voltas**. HSM Management, ano 3, n. 17, p.12-20, Seção: Recursos Humanos, 1999. Entrevista. Disponível em: http://www.ulhoa.net/Leituras/Entrevista_Aprendizado_de_2_voltas.pdf. Acesso em 11 fev. 2021.

¹⁶⁴ Versão em português e adaptada do esquema de *Double-Loop Learning* de Jorge Kotik Audy. AUDY, J. K. **Voltando à Teoria do Aprendizado Organizacional**. 2014. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2014/10/08/voltando-a-teoria-do-aprendizado-organizacional/> Acesso em: 11 fev. 2021

¹⁶⁵ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 18.

5.4.3 Fase Coletiva

Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna definem esta terceira fase do modelo por eles proposto como sendo o momento em que “o mediador e as partes se *comprometem com a realização* do conflito e buscam *atualizar as metas de construção de futuro* à relação transformada e *rebalanceada*”¹⁶⁶. Este compromisso de realização e atualização é feito por um processo de repetição das fases anteriores, agora em conjunto. O intuito por trás desta repetição colaborativa é descobrir as raízes do conflito entre as partes, fornecendo meios às partes para harmonizar e balancear a relação entre elas.

All aspects of the conflict are revisited through a future-building lens that allows more complex, collaborative narratives to emerge for “...new angles, opportunities, and unexpected potentialities that surpass, replace, and break the shackles of historic and current relational patterns...” (Lederach, 2010: 37). The process integrates seven different nodes of communication and determinism (discussed below) so that the mediator(s) convenes parties in to further determine the root causes of conflict. Much in the way of peeling back the layers of an onion (Meyer, 1995), the conflict is uprooted to determine what the conflict is and how it manifests into the quandary which is then present. (...)

Once the conflicted parties have re-imagined these futuristic steps, there are finally means for which each party may rebalance the health and harmony of re-constructed relationships.¹⁶⁷

Os sete nós determinantes para este processo conjunto de transformação do conflito são: 1. *Discussão e Negociação*; 2. *Validação*; 3. *Reflexão em Grupo*; 4. *Construção, Conciliação e Consciência*; 5. *Desconstrução e Consciência*; 6. *Discussão e Narrativa*; 7. *Construção de Futuro e Rebalanceamento*¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Tradução livre de: “mediator(s) and parties *compromise* towards the *realization* of the conflict and seek to *actualize future-building* goals in the transformative, *re-balanced* relationship.” MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v7, n1, p11-22, 2017, p. 18.

¹⁶⁷ Tradução livre: “Todos os aspectos do conflito são revisados por meio de lentes de construção de futuro que permitem que narrativas mais complexas e colaborativas surjam para que ‘...novos ângulos, oportunidades e potencialidades inesperadas que ultrapassem, substituam e quebrem as algemas de padrões relacionais históricos e atuais...’ (Lederach, 2010: 37). O processo integra sete diferentes nós de comunicação e determinismo (discutidos abaixo) para que o(s) mediador(es) convoque as partes para determinar as causas raízes do conflito. Do mesmo modo que descascar as camadas de uma cebola (Meyer, 1995), o conflito é desenraizado para determinar *o que é o conflito* e como se manifesta no dilema em que está presente.(...) Uma vez que as partes em conflito tenham repensado essas etapas futurísticas, há finalmente meios pelos quais cada parte pode reequilibrar a saúde e harmonia de relacionamentos reconstruídos.” *Ibidem*, p. 18-19.

¹⁶⁸ *Ibidem*, p. 19.

Inicialmente, na Discussão e Negociação, as partes explicitam suas narrativas individuais evidenciando de que maneira pode haver uma negociação que determine o curso do conflito discutido. Em seguida, na etapa de Validação, as partes destacam como sua subjetividade emocional enriquece a narrativa e a compreensão acerca da sua construção de futuro individual.

No momento que segue, há uma Reflexão em Grupo sobre o que cada narrativa propicia ao processo de estabilização do conflito e da relação, bem como quais de seus aspectos são benéficos e quais não o são ao relacionamento. Isso permite a Construção, Conciliação e Consciência no sentido de que as partes, tomando consciência do ponto de vista da contraparte, refletem juntas em uma maneira de construir uma resposta reconciliadora que permita contextualizar as narrativas, aumentar a sensibilidade em casos de conflito e, conseqüentemente, a competência cultural.

Posteriormente, as partes são guiadas a uma fase de Desconstrução e Consciência, pela qual são instigadas a desconstruir o contexto que elaboraram, de forma a permitir a descoberta e melhor compreensão de determinados aspectos que passaram despercebidos. Assim, desenvolve-se um estado muito mais rico de colaboração, compreensão e consciência e de si e do outro. Em seguida passam por uma nova fase de Discussão e Narrativa para agregar à narrativa todas as nuances aprendidas e todos os pontos que realmente importam a cada uma das partes.

Por fim, passam a etapa de Construção de Futuro e Rebalanceamento da relação, momento em que imaginam individualmente e coletivamente suas projeções de futuro para quando o conflito for administrado, assim como objetivos que buscam alcançar. O papel do mediador é apoiar as partes e auxiliá-las na realização destes objetivos, assistindo-as na construção de métodos alternativos que permitam viabilizar as suas ideias. Não se trata de fornecer um caminho a ser seguido para que as metas sejam alcançadas e conflitos sejam resolvidos, mas de acompanhar as partes na criação de uma estrutura própria que poderá ser utilizada novamente por elas em casos de novos conflitos.

Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna ressaltam que não há garantia de que esse processo trará uma transformação¹⁶⁹, assim como, me permito dizer, não há garantia nenhuma de que a mediação tradicional e até mesmo o próprio processo judiciário trarão uma solução efetiva. Entretanto, os autores defendem que o modelo sugerido permite uma discussão entre as partes de modo a se engajarem a abordar futuros conflitos de maneira construtiva, partindo de uma maior compreensão uma da outra – sensibilidade e competência cultural. Assim, evitam-se violências – físicas, psicológicas, etc. – e promovem-se abordagens pacíficas por meio do diálogo.

¹⁶⁹ MAHAN, L. N.; MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation**. International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017, p. 19.

6 CONCLUSÃO

No mundo hipermoderno e globalizado em que vivemos, é preciso questionar o fato de os métodos tradicionalmente utilizados na mediação deixarem de lado as diferenças culturais entre os indivíduos. Nesse sentido, a criação de um método especialmente voltado à *cross-cultural mediation* se faz imprescindível ante ao constante processo de unificação do mundo¹⁷⁰, que torna notoriamente maior contato com culturas distintas.

Ao verificar que cultura e comunicação estão profundamente interligadas, bem como após analisar suas possíveis interferências na mediação, conclui-se pela necessidade de uma abordagem do conflito que leve em consideração essas características culturais. A *cross-cultural mediation* surge, neste íterim, para salientar o crescente contato entre culturas, a importância da inteligência cultural do mediador e, sobretudo, para evidenciar a importância do diálogo para solucionar conflitos de forma pacífica.

Independentemente da cultura de cada um, todos temos conflitos, faz parte da experiência humana no mundo. Ademais, todos os indivíduos querem ser ouvidos e compreendidos, desabafar e se ver livres de seus anseios e preocupações. É este o ponto chave do método concebido por Laura N. Mahan e Joshua M. Mahuna. Trata-se de um método que, consubstanciando-se no diálogo, parte da diversidade metodológica dos indígenas e fornece às partes ferramentas para que solucionem os eventuais conflitos que lhes surjam pelo caminho de forma não violenta¹⁷¹.

Estudar a *cross-cultural mediation* em um mundo globalizado e definir um método para ela não é apenas importante no campo teórico, filosófico e antropológico, mas é fundamental para a prática jurídica em cenário nacional e internacional. Não se trata, portanto, de um método útil exclusivamente no âmbito de negociações internacionais entre governos ou grandes empresas, embora assim possa parecer, mas para a prestação jurisdicional no próprio cenário nacional.

O Brasil é um país de dimensões continentais e vasta diversidade cultural. Temos culturas extremamente variadas de norte a sul, incluindo aquelas de migrantes

¹⁷⁰ Cf. nota 38 deste trabalho.

¹⁷¹ Cf. nota 153 deste trabalho.

e refugiados, pessoas que vivem nos campos ou em grandes metrópoles, situações envolvendo indígenas, quilombolas, ribeirinhos, entre outros grupos minoritários. Assim, a *cross-cultural mediation*, em um país cuja característica principal é a sua diversidade, se mostra como um dos poucos, senão o único, meio de resolução de conflitos que realmente busca levar em conta as características culturais de cada um.

Por esta razão é que o método proposto por Mahan e Mahuna, que permite uma real *metabolização* do conflito – na expressão de Guilherme Roman Borges –, por meio da construção e desconstrução das narrativas, é tão valioso. Com este diálogo transformativo, o modelo sugerido também proporciona uma maior compreensão de si e da alteridade, de forma a aumentar a competência cultural das partes. Tal competência cultural possibilita, ao final, um melhor entendimento do contexto do outro e das razões que o levam às suas atitudes, de modo a compreender as verdadeiras raízes do conflito para poder solucioná-lo.

Saliente-se, por fim, que defender o uso de um método específico para a *cross-cultural mediation* não significa descartar os demais. Assim como a mediação é um meio multidisciplinar de solução de conflitos – envolvendo noções de administração, direito e psicologia, por exemplo –, também é um meio que possibilita a utilização de variados métodos.

Os métodos de Harvard e de Gulliver, assim como a sugestão de John Barkai de adaptação do método de “*Getting to Yes*”, são todos relevantes, úteis e reconhecidos. O mediador de conflitos não precisa, nem deve, se prender a um único modelo de mediação.

Defender um método específico para a *cross-cultural mediation* implica apenas dizer que deve-se considerar a relevância que a cultura tem na formação do conflito, na sua interpretação, administração e, conseqüentemente, na forma de solucioná-lo. Diante disso, é preciso ponderar este aspecto nas reflexões sobre o tema, fornecendo ao mediador uma ferramenta apropriada aos casos de *cross-cultural mediation*.

REFERÊNCIAS

- A POLLON, G. **Cross-Cultural Deal Mediation as a New ADR Method for International Business Transactions**. Transactions, 20 Law & Bus. Rev. Am. 255, 2014. Disponível em: <https://scholar.smu.edu/lbra/vol20/iss2/4>. Acesso em: 28 jan. 2021.
- ARGYRIS, C.; KEYS, J. B.; FULMER, R. **Entrevista: Aprendizado de 2 voltas**. HSM Management, ano 3, n. 17, p.12-20, Seção: Recursos Humanos, 1999. Entrevista. Disponível em: http://www.ulhoa.net/Leituras/Entrevista_Aprendizado_de_2_voltas.pdf. Acesso em 11 fev. 2021.
- AUDY, J. K. **Voltando à Teoria do Aprendizado Organizacional**. 2014. Disponível em: <https://jorgeaudy.com/2014/10/08/voltando-a-teoria-do-aprendizado-organizacional/> Acesso em: 11 fev. 2021.
- BARKAI, J. **What's a cross-cultural mediator to do? A low-context solution to a high-context problem**. Cardozo J. of Conflict Resolution, v. 10:43, p. 43-90, 2008.
- BENEDICT, R. **O Crisântemo e a Espada: Padrões da Cultura Japonesa**. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 1972.
- BENJAMIN, W. **Linguagem, tradução, literatura**. Belo Horizonte: Grupo Autêntica, 2018.
- BORGES, G. R. **Violência e Mediação: Impressões Jusfilosóficas**. Revista Jurídica - UNICURITIBA. Curitiba, v. 1, n. 30, p. 112-137, 2013. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/557/429>. Acesso em: 10 fev. 2020.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**, 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2021.
- BRASIL. Conselho nacional de Justiça (CNJ). **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. (Redação dada pela Lei nº 12.376, de 2010). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm Acesso em: 29 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm Acesso em: 28 jan. 2021.

DIONÍZIO, M. **Filosofia Contemporânea.** São Paulo: Grupo A, 2019.

FALECK, D.; TARTUCE, F. **Introdução histórica e modelos de mediação.** Disponível em <http://www.fernandartartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Introducao-historica-e-modelos-de-mediacao-Faleck-e-Tartuce.pdf>. Acesso em 30 nov. 2020.

FERREIRA, C. C. **Filosofia da linguagem.** Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

FERREIRA, G. **Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade,** 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in.** 2nd edition. Penguin Books, 1991.

GAGNEBIN, J. M. Walter Benjamin, um estrangeiro de nacionalidade indeterminada, mas de origem alemã. In SELIGMANN-SILVA, M. (Org.). **Leituras de Walter Benjamin.** 1 ed. São Paulo: FAPESP, 1999, v. 1, p. 201-208, 2ª edição. Versão modificada para o site do Núcleo Brasileiro de Estudos Walter Benjamin. Disponível em: <http://www.uesc.br/nucleos/nbewb/biografia.html> Acesso em 03 fev. 2021.

GEERT Hofstede Website. **About Geert Hofstede – Biography.** Disponível em: <https://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/> Acesso em: 01 fev. 2021.

GEERT Hofstede Website. **Dimension data matrix.** Disponível em: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> Acesso em: 31 jan. 2021

GEERT Hofstede Website. **The 6-D model of national culture.** Disponível em: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> Acesso em: 31 jan. 2021.

GONÇALVES, A. M. M.; RENNÓ, L. **As Vantagens da Mediação Privada.** Site Jota. Publicação em 21/11/2017. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/as-vantagens-da-mediacao-privada-21112017>. Acesso em 30 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Áreas Territoriais.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/estrutura-territorial/15761-areas-dos-municipios.html?=&t=o-que-e> Acesso em: 11 fev. 2021.

LEDERACH, J. P. **Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures.** Syracuse University Press, p. 63-70, 1995.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação.** Porto Alegre: Grupo A, 2014.

LIPOVETSKY, G. O reino da hipercultura: cosmopolitismo e civilização ocidental. *In* JUVIN, H.; LIPOVETSKY, G. **A Globalização Ocidental: Controvérsia sobre a Cultura Planetária.** São Paulo: Editora Manole, 2012.

MAHAN, L. N. MAHUNA, J. M. **Bridging the Divide: Cross-Cultural Mediation.** International Research and Review, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2017.

MCSWEENEY, B. **Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis.** Human Relations journal, v. 55, nº 01, p. 89-118. 2002. Versão resumida publicada no site European Business Forum. Disponível em: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml> Acesso em: 01 fev. 2021.

MOZOS, P. O. P. **The law applicable to International Mediation Contracts.** Indret, 2011. Disponível em <https://eprints.ucm.es/id/eprint/27860/1/International%20mediation%20contracts.pdf> Acesso em: 29 jan. 2021.

PRESOTTO, Z. M. N.; MARCONI, M. A. **Antropologia - Uma Introdução.** São Paulo: Grupo GEN, 2019.

ROGERS, E. M.; HART, W. B.; MIKE, Y. **Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan.** Keio Communication Review n. 24, 2002. Disponível em: <http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf> Acesso em: 29 jan. 2021.

SALACUSE, J. W. **Negotiating: The Top Ten Ways that Culture Can Affect Your Negotiation.** Ivey Business Journal. Sep/Oct. 2004. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/> Acesso em: 03 fev. 2021.

SHAH-KAZEMI, S. N. **Cross-cultural Mediation: A critical view of the dynamics of culture in family disputes.** International Journal of Law, Policy and the Family. v. 14, n. 3, p. 302-325, 2000.

SMITH, D. **Practice Informed By Research: Cross Cultural Approaches Informing Mediation.** Mediate.com, 2018. Disponível em: <https://www.mediate.com/articles/smith-informed-practice.cfm> Acesso em: 08 fev. 2021.

TUFTS, The Fletcher School. Website. **Jeswald Salacuse.** Disponível em: <https://fletcher.tufts.edu/people/jeswald-salacuse> Acesso em: 03 fev. 2021

UNHCR-ACNUR. **Dados Sobre Refúgio no Brasil.** Disponível em: <https://www.acnur.org/portugues/dados-sobre-refugio/dados-sobre-refugio-no-brasil/#:~:text=Segundo%20dados%20divulgados%20pelo%20C%C3%B4mite,como%20refugiadas%20pelo%20Estado%20brasileiro> Acesso em: 11 fev. 2021

UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (CE) nº 593/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de Junho de 2008, sobre a lei aplicável às obrigações contratuais (Roma I).** Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0593&from=EN> Acesso em: 29 jan. 2021.

VASCONCELOS, C. E. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas.** São Paulo: Método, 2008.